



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**VYUŽITÍ METOD PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU VE
FIRMĚ V DOBĚ PANDEMIE**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY DURING A PANDEMIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dominik Križka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Dominik Křižka**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití metod projektového managementu ve firmě v době pandemie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvořit projekt na podporu uměleckých vystoupení, prodeje a propagace výrobků značky Brxa přes internet z důvodu nepříznivé pandemické situace za využití metod projektového managementu.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

JEŽKOVÁ, Z., H. KREJČÍ, J. ŠVEC a kol. Projektové řízení. Jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

POSNER, K. Project Management Pocketbook: 2nd Edition. Management Pocketbooks, 2014. ISBN 978-1908284013.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTEFÁNEK, R. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-2-1-2835-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

Mgr. Veronika Novotná, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na využitie metód projektového managementu vo firme počas pandémie. Cieľom je vytvoriť návrh projektu na vytvorenie a propagáciu novej firemnej webstránky s plnohodnotným internetovým obchodom za účelom zvýšenia predaja výrobkov. V teoretickej časti sú popísané jednotlivé pojmy a metódy, ktoré sú využívané v analytickej a návrhovej časti. V analytickej časti je spracovaná analýza firmy. Na základe získaných informácií o firme je vypracovaný návrh projektu s využitím metód projektového managementu.

Abstract

The diploma thesis is focused on the use of project management methods in the company during a pandemic. The aim is to create a project proposal for the creation and promotion of a new company website with a full-fledged online store in order to increase product sales. The theoretical part describes the individual concepts and methods that are used in the analytical and design part. The analysis of the company is processed in the analytical part. Based on the information obtained about the company, a project proposal is developed using project management methods.

Kľúčové slová

projektový management, projekt, časová analýza PERT, risk management, internetový obchod

Keywords

project management, project, PERT analysis, risk management, e-shop

Citácia

KRIŽKA, Dominik. *Využití metod projektového managementu ve firmě v době pandemie*. Brno, 2021. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že som túto diplomovú prácu vypracoval samostatne pod vedením pani Ing. Lenky Smolíkovéj, Ph.D.. Uviedol som všetky literárne pramene a publikácie, z ktorých som čerpal.

.....

Dominik Križka

13. mája 2021

Podakovanie

V prvom rade by som sa veľmi rád chcel poďakovať svojej vedúcej diplomovej práce pani Ing. Lenke Smolíkovej, Ph.D. za jej čas, ktorý mi venovala. Podakovanie patrí aj pánovi Martinovi Brxovi z firmy Brxa, ktorý mi veľmi dobre a precízne ukázal tajomstvá tradičnej slovenskej kultúry a následne ma previedol celým výrobným procesom slovenských ľudových výrobkov a oboznámil ma aj s rôznymi problémami, ktoré ho počas podnikania v tejto oblasti sprevádzajú. Na záver by som rád poďakoval úplne všetkým, ktorí ma podporovali nielen pri písaní tejto diplomovej práce, ale dodávali mi energiu počas celého štúdia.

Obsah

Úvod	12
1 Ciele práce, metódy a postupy práce	14
2 Teoretické východiská práce	16
2.1 Projektový management	16
2.1.1 História projektového managementu	16
2.1.2 Definícia projektového managementu	17
2.1.3 Úlohy projektového manažéra	17
2.2 Projekt	18
2.2.1 Definícia projektu	18
2.2.2 Stratégia projektu	19
2.2.3 Úspešnosť projektu	21
2.3 Požiadavky projektu	22
2.3.1 Trojimperatív	22
2.3.2 SLEPTE analýza	23
2.3.3 Analýza zainteresovaných strán	24
2.4 Cieľ projektu	25
2.4.1 SMART analýza	25
2.5 Životný cyklus projektu	26
2.5.1 Predprojektová fáza životného cyklu projektu	26
2.5.2 Projektová fáza životného cyklu projektu	29
2.5.3 Poprojektová fáza životného cyklu projektu	30

2.6	Časové plánovanie projektu	31
2.6.1	Hierarchická štruktúra činností WBS	31
2.6.2	Sieťový graf	32
2.6.3	Metóda CPM	33
2.6.4	Analýza PERT	34
2.6.5	Ganttov diagram	35
2.6.6	Sieťový graf	35
2.7	Risk management v projektoch	36
2.7.1	Skórovacia metóda	37
2.7.2	Analýza SWOT	38
2.7.3	Logický rámec	41
2.8	management nákladov	43
2.8.1	Rozdelenie nákladov	44
2.8.2	Proces vytvorenia rozpočtu	45
2.9	Elektronické obchodovanie	45
2.9.1	Spôsoby elektronického obchodovania	46
2.9.2	Vlastný internetový obchod	46
2.9.3	Sociálne siete	47
3	Analýza súčasného stavu	49
3.1	Predstavenie firmy Brxa	49
3.1.1	História	49
3.1.2	Predmet podnikania	50
3.1.3	Základné Informácie o firme	51
3.2	SLEPTE analýza	53
3.2.1	Sociálne faktory	53
3.2.2	Legislatívne faktory	54
3.2.3	Ekonomické faktory	54
3.2.4	Politické faktory	55
3.2.5	Technologické faktory	55

3.2.6	Ekologické faktory	57
3.3	Porterova analýza 5F	57
3.3.1	Existujúca konkurencia	58
3.3.2	Hrozba novej konkurencie	59
3.3.3	Hrozba vzniku substitútov	60
3.3.4	Sila kupujúcich	60
3.3.5	Sila dodávateľov	61
3.4	Analýza McKinsey 7S	61
3.4.1	Skupina	61
3.4.2	Stratégia	62
3.4.3	Zdieľané hodnoty	62
3.4.4	Schopnosti	63
3.4.5	Štýl	63
3.4.6	Štruktúra	63
3.4.7	Systémy	64
3.5	SWOT analýza	64
3.6	Súčasný stav úrovne projektového riadenia	67
3.7	Informačné technológie vo firme	69
3.7.1	Hardvérové vybavenie firmy	69
3.7.2	Softvérové vybavenie firmy	70
3.7.3	Informačné systémy vo firme	71
3.8	Problémový proces objednávaní výrobkov cez internet	76
3.8.1	Popis problémového procesu	76
3.8.2	Analýza problémového procesu	77
4	Návrh riešenia a prínos návrhu riešenia	83
4.1	Návrh zmeny vo firme	83
4.2	Identifikačná listina projektu	84
4.3	Logický rámec projektu	84
4.4	Hierarchická štruktúra činností projektu	86

4.5	Návrh riešenia problémového procesu objednávaní výrobkov cez internet	88
4.5.1	Návrh zavedenia plnohodnotného eshopu	88
4.5.2	Návrh integrácie nového eshopu s IS Kros ALFA plus	89
4.5.3	Návrh integrácie nového eshopu s IS ePodací hárok	92
4.6	Risk management	93
4.6.1	Skórovacia metóda	94
4.6.2	Identifikácia rizika	94
4.6.3	Ohodnotenie rizika	96
4.6.4	Návrhy na opatrenia	96
4.7	Časová analýza projektu	99
4.7.1	PERT analýza	99
4.7.2	Kritická cesta	100
4.7.3	WBS diagram	100
4.7.4	Tabuľka PERT	100
4.7.5	Ganttov diagram	101
4.7.6	Sieťový graf	101
4.7.7	Zhrnutie časovej analýzy projektu	105
4.8	Ekonomické zhodnotenie projektu	105
4.8.1	Finančné náklady projektu	106
4.9	Očakávané prínosy pre firmu po vykonaní projektu	108
	Záver	111
	Literatúra	112
	Zoznam obrázkov	117
	Zoznam tabuliek	119

Úvod

Dnešná doba je neskutočne dynamická a všetko sa veľmi rýchlo mení. To čo platilo dnes, tak zajtra už platiť nemusí. Každým dňom sa nám ako ľudstvu podarí zistiť obrovské množstvo nových poznatkov a tie využiť na určitú zmenu spoločnosti. Keď sa pozrieme pár rokov dozadu, tak sa ľuďom o počítačoch a mobiloch ani len nesnívalo. Dnes už vie počítač a mobil ovládať aj trojročné dieťa. Takýto rýchly pokrok nastáva vo všetkých oblastiach a má to obrovský dopad aj na správanie a životný štýl celej spoločnosti. Tieto obrovské zmeny je z pohľadu firiem potrebné sledovať a nemožno ich ignorovať, pretože keď sa zmení správanie zákazníkov, tak sa musí zmeniť aj správanie firiem, aby si zákazníkov udržali a dokázali si nájsť aj ďalších.

Aktuálna situácia vo svete je taká, že správanie firiem neovplyvňuje len samotný rozvoj daného odvetvia, marketingu a podobne, ale vplývajú na podnikanie aj nečakané negatívne skutočnosti, na ktoré firmy doposiaľ neboli zvyknuté. Jedná sa o obmedzenia zo strany vlády, ktoré sú spojené s opatreniami zabráňujúcimi šíreniu svetovej pandémie nebezpečného vírusu SARS-CoV-2. Vládne opatrenia obmedzili firmy niektorých odvetví viac a iné zas menej. Mnohé firmy na rýchle obmedzenia vlády nedokázali dostatočne rýchlo zareagovať a museli svoje prevádzky pozatvárať. Adaptabilita je teda jedna z kľúčových vlastností, ktoré by mali mať firmy hlavne v tejto rýchlej dobe veľmi dobre zvládnutú, aby dokázali veľmi rýchlo a pohotovo reagovať na zmeny.

V diplomovej práci sa pozornosť uprie na živnostníka Martina Brxu, ktorý si založil firmu Brxa a tá sa venuje výrobe tradičných slovenských ľudových predmetov. Aj pána Martina Brxu postihla nepriaznivá pandemická situácia a nariadenia vlády, ktoré

obmedzili jeho štandardný zaužívaný spôsob podnikania. Zameranie tejto diplomovej práce bude ako reakcia na aktuálnu situáciu a snahe zabezpečiť fungovanie firmy aspoň v takom režime, ako tomu bolo do teraz. K tomu budú použité analýzy, metódy a techniky z projektového managementu pri tvorbe projektu. Projekt bude zameraný na rozšírenie povedomia o značke Brxa a zvýšení predaja výrobkov cez internet, pretože platí nariadenie o obmedzení osobných kontaktov z dôvodu šírenia pandémie a umelecká činnosť pána Brxu, ktorá si tento osobný kontakt vyžaduje tvorila značnú časť príjmov firmy.

Kapitola 1

Ciele práce, metódy a postupy práce

V diplomovej práci bude vytvorený projekt na podporu umeleckých vystúpení, predaja a propagáciu výrobkov pre firmu Brxa, ktorá bola oficiálne založená v roku 2003 remeselníkom Martinom Brxom, ktorý sa svojej remeselnej práci venuje už od útleho detstva. Firma Brxa sa nachádza na strednom Slovensku v mestečku Turany. Firma má aktuálne jediného zamestnanca pána Martina Brxu, ktorý sa venuje umeleckej činnosti a zároveň výrobe tradičných slovenských ľudových predmetov.

Vzhľadom na aktuálnu pandemickú situáciu vo svete v súvislosti s ochorením SARS-CoV-2 vyhlásili mnohé krajiny vrátane Slovenska aj Česka núdzový stav a zaviedli rôzne obmedzenia, aby sa zamedzilo šíreniu nákazy. Tieto obmedzenia výrazne ovplyvnili chod firmy Martina Brxu. Úplne to pozastavilo jeho umeleckú činnosť, pretože vláda zakázala vykonávať všetky druhy podujatí, kde sa zhromažďujú obyvatelia. Aby pán Brxa dokázal pokryť finančný výpadok z tejto oblasti podnikania počas obdobia pandémie, tak má príležitosť rozšíriť predaj a propagáciu svojich ľudových predmetov cez internet.

Aktuálne má pán Brxa zastaralú internetovú stránku, na ktorej predaj nefunguje pomocou klasického eshopu, ale pomocou objednávkového formuláru. Táto skutočnosť

môže veľa potenciálnych zákazníkov odradiť. Cieľom práce bude vytvoriť návrh riešenia projektu, ktorý bude zostavený pomocou metód projektového managementu. Projekt bude zameraný na vytvorenie nového internetového obchodu, ktorý bude prehľadnejší a intuitívnejší. Okrem vytvorenia samotného eshopu je potrebné rozšíriť povedomie o značke Brxa a vzbudiť záujem o tradičné slovenské ľudové predmety či už na vlastné využitie alebo ako o exkluzívny darček pre známych, prípadne pre zahraničné návštevy, aby mali originálnu a hodnotnú spomienku na Slovensko.

Diplomová práca je spracovaná pomocou rôznych metód a nástrojov projektového managementu. V kapitole teoretické východiská práce číslo 2 sa nachádzajú jednotlivé metódy a nástroje projektového managementu podrobne rozpísané. Následne je v kapitole číslo 3 vykonaná analýza súčasného stavu firmy Martina Brxu. Po analýze nasleduje kapitola číslo 4, kde sú pomocou metód projektového managementu vytvorené návrhy na zmenu za účelom podpory umeleckých vystúpení, predaja a propagácie výrobkov značky Brxa cez internet počas aktuálnej pandemickej situácie.

Kapitola 2

Teoretické východiská práce

2.1 Projektový management

2.1.1 História projektového managementu

Už od dávnej histórie nájdeme zmienky o projektovom managemente. Prvé zmienky o projektovom managemente môžeme považovať v období asi 2500 rokov pred naším letopočtom v Egypte. Tam dali stavať faraóni pyramídy, ale dodnes si nie sme úplne istý ako dokázali takto náročné úlohy zvládnuť. Záznamy však poukazujú na to, že boli manažéri, ktorí zodpovedali za jednu zo štyroch strán Veľkej pyramídy.[32]

V roku 208 pred naším letopočtom bol postavený Veľký čínsky múr. Existujú však záznamy, ktoré naznačujú, že pracovná sila pre tento veľký projekt bola rozdelená do skupín. Jednalo sa o skupiny, ktoré sa skladali z: vojakov, obyčajných ľudí a zločincov. Na dokončenie tejto obrovskej stavby boli vynaložené aj obrovské finančné zdroje.[32]

Čo sa týka novodobejšej histórie, tak potreba výraznejšej štruktúry v stavebníctve, výrobe a doprave v 19. storočí viedla k zrodu projektového riadenia, ako ho poznáme dnes. Jednalo sa napríklad o budovanie transkontinentálnej železnice a prestavba južných štátov po devastácii americkej občianskej vojny. Aj keď v tom čase nemuseli uvažovať o presnom riadení úloh, rozsahu pracovnej záťaži, ale musel existovať niekto,

kto to všetko viedol a musel byť stanovený určitý rozpočet a v nejakej forme aj plánovanie. Postupne praxou toto riadenie prechádzalo procesom zdokonaľovania a stále sa riadenie projektov posúva vpred.[32]

2.1.2 Definícia projektového managementu

Projektový management môže byť definovaný napríklad ako aplikácia vedomostí, skúseností, nástrojov a techník na projektové aktivity s cieľom uspokojiť potreby prijímateľa a očakávania projektu. Súbor aktivít, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu cieľov projektu. Rozvrh práce určuje čas a postupnosť jednotlivých krokov, ako aj celkové trvanie projektu. [33]

2.1.3 Úlohy projektového manažéra

Z definície projektového managementu vyplýva, že dobrý projektový manažér bude zvládať nasledujúce úlohy ako vedúci, plánovač, organizátor, koordinátor, kontrolór a vyjednávač. Jednou z vecí je zodpovedný o vytvorenie projektového plánu. Na základe tohto plánu sa naplánujú všetky aktivity projektu, ktoré je potrebné vykonať za účelom úspešného dokončenia projektu. Ďalšou úlohou projektového manažéra je delegovanie jednotlivých úloh alebo aktivít na jednotlivých členov projektového tímu. Tieto pridelené osoby sú od tejto chvíle plne zodpovedné za vykonanie im priradených aktivít a dodanie čiastočných produktov, od ktorých závisí úspešné dokončenie celého projektu. Po pridelení aktivít členom si projektový manažér musí zvoliť spôsob na monitorovanie progresu jednotlivých aktivít projektu, ktorý je dôležitý aj pre účel overenia dodržiavania termínov stanovených v projektovom pláne. Prípadné oneskorenia pri plnení projektu zväčša môžu spôsobovať nervozitu osoby, pre ktorú je projekt vyhotovovaný a zároveň môže znamenať aj navýšenie plánovaných nákladov. [20]

Charakteristika manažéra projektu:

- **Plánovač** – tvorba a implementácia realizačných plánov (časové plány, plány zdrojov a plány nákladov)

- **Organizátor** – rozdelenie práce v tíme, inštruktáž pracovníkov, rozdelenie zodpovednosti a právomocí, predvídanie vzniku problémov a návrhy ich riešenia
- **Vedúci** – výber členov tímu (interných aj externých), riešenie pracovných nárokov a problémov členov tímu, poskytovanie informácií o priebehu realizácie projektu
- **Koordinátor** – vytváranie vhodných pracovných kontaktov na všetkých úrovniach riadenia
- **Vyjednávač** – formulovanie a predkladanie požiadaviek, ktoré sú nad rámec jeho právomocí
- **Kontrolór** – zisťovanie odchýlok od plánu, vrátane návrhov nápravných opatrení a ich realizácie, sledovanie vynaložených nákladov na projekt a ich vyhodnocovanie vzhľadom k danému rozpočtu [16]

2.2 Projekt

Projektom môže byť pri aplikovaní určitých metód a pravidiel projektového managementu takmer hocijaký sled úloh. Treba povedať, že sa jedná o riadený proces, ktorý má svoj začiatok, koniec, presné pravidlá a samozrejme potrebuje aj reguláciu na základe aktuálnej situácie. Zanedbanie niektorej z týchto činností môže spôsobiť, že záver projektu nebude taký ako bolo očakávané. [29]

2.2.1 Definícia projektu

Definícia projektu ako takého sa môže líšiť a neexistuje jeho úplne presná všeobecná definícia. Pre príklad uvediem dve definície. Tá prvá je podľa profesora Kerznera a tá druhá vychádza z PMI:

- **Projekt podľa profesora Kerznera**

Projekt je akýkoľvek jedinečný sled aktivít a úloh, ktorý má:

- daný špecifický cieľ, ktorý má byť jeho realizáciou splnený
- definovaný dátum začiatku a konca uskutočnenia
- stanovený rámec pre čerpanie zdrojov potrebných pre jeho realizáciu [29]

- **Projekt podľa PMI**

Projekt je dočasné úsilie vynaložené na vytvorenie unikátneho produktu, služby alebo určitého výsledku. Dočasnosť v tomto prípade znamená, že každý projekt je ohraničený časovým rámcom (má začiatok a koniec) a to formou:

- dáta zahájenia a dáta ukončenia
- dáta zahájenia a stavom naplnenia cieľov projektu
- dáta zahájenia s konštatovaním, že z nejakých dôvodov sa cieľ nedá dosiahnuť, pretože došlo ku zmene podmienok alebo potrieb realizácie projektu [29]

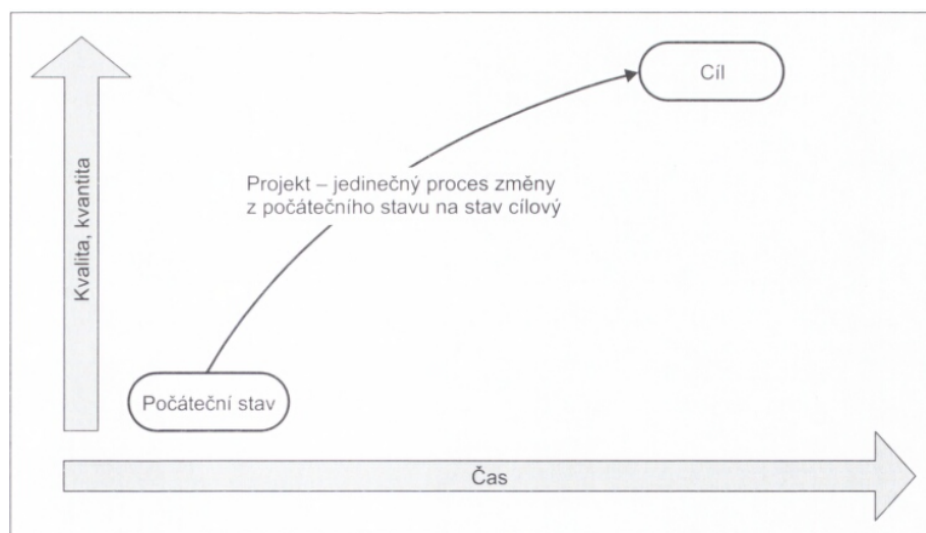
Z predchádzajúcich definícií je vidno, že sa dá na projekt ako taký pozeráť z viacerých perspektív. Dá sa naň pozeráť teda ako na časovo ohraničené a ucelené sady činností a procesov, ktoré treba v priebehu vykonávania projektu sledovať a v prípade potreby upravovať s cieľom zaviesť, vytvoriť alebo zmeniť niečo konkrétne.

2.2.2 Stratégia projektu

Pri stratégii projektu je pohľad z vyššej úrovne, ktorým budú dosiahnuté vízie a ciele organizácie v určitom bode. To znamená, že stratégia vlastne predstavuje vyšší pohľad na to, akým spôsobom dosiahneme zámery projektu. Jedná sa o pohľad, že projekt je jedinečným procesom zmeny zo východzieho stavu do stavu cieľového. Graficky to je znázornené na obrázku 2.1. Projekt ako taký charakterizuje šípka a elipsy znázorňujú jednotlivé stavy projektu. Následne môžeme do grafického znázornenia pridávať ďalšie stavy, ktoré sa nazývajú milníky projektu. [3]

Týmto spôsobom sme získali základné parametre projektu. Obyčajne to sú tieto:

- Zámer projektu (vyšší cieľ projektu mimo dosah zodpovednosti projektového tímu)
- Cieľ projektu (vlastný cieľ projektu) – aké zmeny majú byť konkrétne dosiahnuté
- Hlavné milníky
- Časový rámec
- Finančný rámec



Obr. 2.1: Grafické znázornenie projektu ako zmeny. [3]

Tieto získané parametre sa väčšinou spisujú do prehľadnej tabuľky poprípade sa dopĺňujú o ďalšie dôležité informácie a následne sa z nich vytvorí dokument, ktorý sa nazýva Identifikačná listina projektu alebo niekto to nazýva aj Zakladacia listina projektu. Táto listina slúži ako základný kameň, pre podrobné plánovanie projektu. Následne platí pravidlo, že po prijatí stratégie projektu by nemala byť menená, pokiaľ to nie je nevyhnutné. Mala by to byť posledná možnosť, pretože zmenou stratégie v čase realizácie projektu meníme vlastne celý realizačný rámec. Aj keď je cieľ stále rovnaký máme nový východzí stav a znovu je potrebné prehodnotiť ako sa dostať čo najefektívnejšie do cieľa presne tak isto ako keby sme začínali úplne nový projekt. [3]

2.2.3 Úspešnosť projektu

Cieľom všetkého úsilia je dosiahnuť samozrejme úspešný projekt. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že pokiaľ sa nám v projekte podarí splniť napríklad trojimperatív, ktorý je podrobnejšie rozobraný v časti 2.3.1, tak môžeme konštatovať, že projekt je úspešný. V realite sa môže stať, že splnenie trojimperatívu môže dodať úplne nepoužiteľné riešenie. Preto vzniklo takzvané kritérium úspechu projektu, ktoré sa používa ako merítko a posudzuje pomerný úspech alebo neúspech projektu. Hlavné vlastnosti sú zrozumiteľnosť, jednoznačnosť a merateľnosť. Pre každý nový projekt a zákazníka by mali byť tieto kritéria na novo stanovené. Kritéria sa môžu počas projektu hlavne pri zmene rámcových podmienok meniť. [3]

Kritéria úspešnosti:

- projekt je funkčný
- sú splnené požiadavky zákazníka
- sú uspokojené očakávania všetkých zainteresovaných strán
- výsledný produkt projektu je na trhu včas
- výsledný produkt je v plánovanej kvalite a cene
- je dosiahnutá predpokladaná návratnosť vložených prostriedkov
- vplyv na životné prostredie je norme a podobne

Kritéria neúspešnosti:

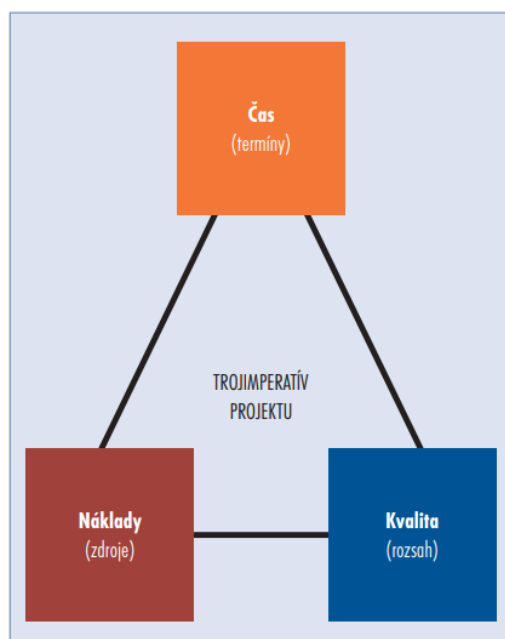
- prekročenie plánovaných termínov a nákladov
- nedodržanie plánovanej kvality výstupného produktu
- nepredpokladané negatívne vplyvy na životné prostredie
- nespokojný zákazník alebo iné zainteresované strany
- produkt projektu nie je možné umiestniť na trh

2.3 Požiadavky projektu

Požiadavky projektu vychádzajú z potrieb zákazníkov a tie sú smerované príležitosťami a rizikami. Na tieto zistenia je vhodné využiť trojimperatív [2.3.1](#), analýzu SWOT [2.7.2](#), analýzu SLEPT [2.3.2](#) alebo analýzu zainteresovaných strán [2.3.3](#).

2.3.1 Trojimperatív

V súvislosti s projektami a projektovými cieľmi sa vždy stretávame s tromi základnými pojmami: kvalita, čas a náklady. Všetky tieto tri veličiny sú navzájom poprepájané ako je vidno na obrázku číslo [2.2](#) a úlohou projektového riadenia je tieto veličiny prerozdeliť tak, aby bol projekt čo najefektívnejší.



Obr. 2.2: Grafické znázornenie trojimperatívu. [\[31\]](#)

Zloženie trojimperatívu projektu:

- **Kvalita** – čo chceme v projekte dosiahnuť
- **Čas** – kedy má byť projekt dokončený

- **Náklady** – koľko finančných prostriedkov má byť vynaložených na projekt

Od úspešného projektu sa očakáva splnenie všetkých troch častí trojimperatívu. A to dokončenie projektu v stanovenom termíne, pri požadovanej kvalite a v rozmedzí naplánovaných nákladov. Pri rôznych projektoch môžu mať časti trojimperatívu projektu rôznu váhu dôležitosti. Napríklad na získanie konkurenčnej výhody na trhu (byť jednotka na trhu) je pre zadávateľa projektu dôležitejší čas a kvalita ako samotné náklady. Naopak, pri výstavbe rodinného domu sa väčšinou uprednostňujú nižšie náklady. Všetko to samozrejme vychádza podľa aktuálnych potrieb zadávateľa projektu. [31]

2.3.2 SLEPTE analýza

Táto SLEPTE analýza je zameraná hlavne na odhalenie budúceho vývoja vonkajšieho prostredia firmy. Podľa zamerania na širšie okolie firmy sa volá aj analýza širšieho vonkajšieho okolia. Niekedy sa táto analýza nazýva aj PEST analýza. Jedná sa o rovnaký princíp ako pri spomínanej SLEPTE analýze. Treba podotknúť, že PEST analýza v sebe nezahrňuje na rozdiel od SLEPTE analýzy oblasti právnych a ekologických faktorov. V dnešnej dobe sú aj tieto oblasti veľmi dôležité a z toho dôvodu sa odporúča využívať práve SLEPTE analýza namiesto PEST analýzy. [6]

Definícia analýzy SLEPTE na základe písmen anglických slov:

- social – spoločenské a demografické faktory
- legal – právne faktory
- economic – ekonomické faktory
- political – politické faktory
- technological – technologické faktory
- ecological – ekologické (environmentálne) faktory

2.3.3 Analýza zainteresovaných strán

Pri pojme zainteresované strany sa niekedy používa aj anglický ekvivalent stakeholders. V projekte môže byť takto definovaný hocikto, kto nejakým spôsobom do projektu zasahuje, vstupuje, ovplyvňuje, realizuje. Z toho vyplýva, že medzi zainteresované strany nepatrí povedzme iba samotná firma, pre ktorú je projekt zhotovovaný, ale zasahujú doň aj rôzni jednotlivci, organizácie, ďalšie firmy, zákazníci, dodávatelia, zákazníci a podobne. [22]

Zainteresované strany majú možnosť niečo v projekte zmeniť, trochu ovplyvniť, poupraviť alebo prispieť k dosiahnutiu cieľa je zainteresovanou stranou. Existuje obrovské množstvo možností akým spôsobom môže zainteresovaná strana ovplyvniť projekt. Tu je niekoľko príkladov:

- vytvára myšlienku, ideu projektu
- iniciuje projekt
- stanovuje alebo schvaľuje rozpočet
- zapája sa do vstupov projektu počas realizácie projektu
- plánuje projekt
- schvaľuje projekt
- je súčasťou projektového tímu
- verejne podporuje alebo útočí na projekt
- zhromažďuje skupiny na podporu alebo na protest proti projektu

Pri takomto pohľade projektového manažéra na situáciu ohľadom zainteresovaných strán zistí, že tých takzvaných stakeholderov je v danom projekte obrovské množstvo. Projektový manažér to nemôže podceniť, pretože niektorí stakeholderi ovplyvňujú projekt samotný čo sa týka jeho napredovaniu k úspešnému dokončeniu, ale existujú aj

zainteresované strany, ktorých úspešné dokončenie projektu môže negatívne ovplyvniť. Napríklad postavenie bytovky veľa rodinného domu. Projektový manažér by mohol na stretnutia ohľadom projektu zavolať aj vlastníkov rodinného domu aj keď sa oni samotný na výstavbe bytovky podieľať nebudú, aby mali predstavu, čo sa bude diať pri výstavbe, poprípade môžu do toho procesu nejakým spôsobom zasiahnuť a tak sa môže zabrániť nejakým zbytočným problémom v budúcnosti. [22]

2.4 Cieľ projektu

Cieľom projektu je vytvoriť odsúhlasené koncové výsledky v požadovanom časovom horizonte, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovateľných parametrov rizika. Veľmi dôležité je správne tento cieľ dokázať definovať. Čím horšie je cieľ zadaný, tým je menšia šanca, že projekt dopadne úspešne. V prípade správneho nepochopenia cieľa projektu sa môže počas realizácie zistiť, že to čo sa realizuje nesmeruje k cieľu zadávateľa len z toho dôvodu, že zriaďovateľ nedostatočne špecifikoval cieľ projektu.

2.4.1 SMART analýza

Pred samotnou realizáciou projektu je potrebné jasne definovať a popísať ako bude vyzeráť výsledný stav projektu a akým spôsobom sa k nemu dopracujeme. Čím lepšie je projekt definovaný, tým väčšia šanca je projekt dotiahnuť do úspešného konca. Preto vznikol takzvaný SMART cieľ, ktorý má v sebe zadaných 5 základných vlastností, ktoré nám dopomôžu dobre definovať samotný cieľ projektu. [18]

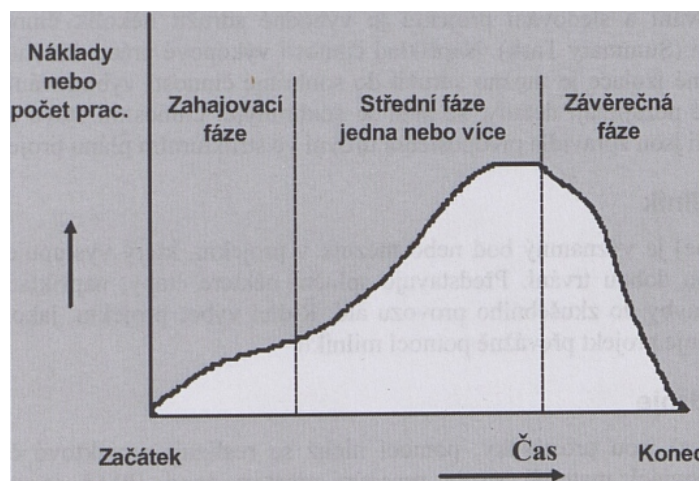
Definícia analýzy SMART na základe písmen anglických slov:

- specific – špecifický, potrebujeme vedieť čo
- measurable – merateľný, aby sme vedeli určiť čo sme dosiahli
- agreed – akceptovateľný, či je prijateľný pre všetky zainteresované strany
- realistic – realistické, aby bolo jasné, že je to dosiahnuteľné

- timed – termínovaný, stanoviť termín [18]

2.5 Životný cyklus projektu

Životný cyklus projektu je zložený z jednotlivých projektových fáz. Celý tento cyklus je obmedzený začiatkom a koncom projektu. Každý projekt je síce iný, ale všeobecne sa dá konštatovať, že každý projekt by mal obsahovať tieto 3 základné projektové fázy. Sú to zahajovacia (predprojektová) fáza, stredná (projektová) fáza, záverečná (poprojektová) fáza. Tieto fázy medzi sebou navzájom súvisia. Na základe sledovaní rôznych projektov vzniklo toto grafické znázornenie 2.3 vynaložených nákladov v priebehu času počas jednotlivých projektových fáz v rámci všeobecný životného cyklu projektu. [26]



Obr. 2.3: Grafické zobrazenie všeobecného životného cyklu projektu. [26]

2.5.1 Predprojektová fáza životného cyklu projektu

Táto fáza v životnom cykle projektu je zameraná na predbežné plánovanie a prípravu projektu. Táto fáza sa samozrejme člení ešte na menšie časti, aby bola táto fáza ako celok lepšie vykonateľná. Je potrebné preskúmať príležitosti projektu, posúdiť vykonateľnosť daného projektu, stanoviť ciele projektu a definovať stratégiu projektu.

Zároveň je zo zostaveného projektového tímu poverená osoba, ktorá bude zodpovedná za spracovanie tejto úvodnej predprojektovej fázy životného cyklu projektu. [23, 27]

V predprojektovej fáze je potrebné zostaviť podrobný plán. Pri zostavovaní tohto plánu je potrebné získať zhodnotiť a zahrnúť výsledky z vykonaných analýz. V prípade, že po vykonaní analýz nebudeme mať všetky potrebné údaje, tak treba vykonať ďalšie analýzy, pretože pri domyslení určitých údajov, to môže spôsobiť neúspech celého projektu. [23, 27]

Doporučené časti plánu:

1. Jasne definované ciele projektu (dôvody), prečo projekt realizujeme
2. Podrobný popis výsledkov(výstupov), čoho treba dosiahnuť (logický rámec)
3. Zoznam všetkých plánovaných aktivít (dekompozícia projektu)
4. Definícia zodpovednosti členov projektového tímu (priradovanie zdrojov)
5. Podrobný rozvrh projektu (sieťová analýza)
6. Nutné finančné prostriedky na pokrytie ľudských, materiálnych a informačných zdrojov (financovanie projektu)
7. Analýza potenciálnych rizík a príležitostí (analýza SWOT) [28]

Tu boli spomenuté základné doporučená, čo by mal plán projektu v tejto predprojektovej časti projektu obsahovať. Každý projekt je iný a nedá sa povedať, že táto "šablóna" sadne na všetky typy projektov. Existujú obrovské projekty, ktoré majú stovky strán, ale aj menšie projekty, kde takéto podrobné analýzy nebude treba a zbytočne zdĺhavou predprojektovou časťou by sa projekt zbytočne predražoval a časovo predlžoval. Pán docent Lacko navrhol pri takýchto menších projektoch vytvoriť takzvanú predprojektovú úvahu, ktorá by sa mala skladať z nasledujúcich otázok:

1. Je jasný cieľ projektu a je to cieľ SMART?
2. Aký je termín k vyriešeniu projektu?

3. Aká je naliehavosť riešenia problému?
4. Koľko financií a aké zdroje sú potrebné k zaisteniu projektu?
5. Aké sú možnosti financovania projektu?
6. Hrozby, kedy projekt nebude?
7. Prínosy, aké projekt prinesie?
8. Kto projekt vyžaduje a prečo?
9. Pre koho je projekt určený?
10. Je vhodné to realizovať ako projekt?
11. Kto bude projekt riadiť?
12. Kto sa projektu zúčastní?
13. Koho sa projekt a jeho vykonávanie dotkne?
14. Kto projekt podporí a bude proti nemu a prečo?
15. Vieme presne čo sa má urobiť?
16. Vieme presne ako to máme urobiť?
17. Akým spôsobom dokážeme vyhodnotiť (zmerať) dosiahnutie cieľa? [28]

Pri podrobnejšom pohľade, tak pán docent Lacko vybral také tie základné otázky, ktoré sa vypracovávajú v rámci jednotlivých predprojektových analýz. Bez ohľadu na veľkosť a spôsob zhodovania predprojektovej analýzy vždy je pred samotným začiatkom realizácie projektu sa uistiť v týchto bodoch:

- Všetci členovia projektového tímu majú pridelenú prácu
- Všetci členovia projektového tímu vedia, za čo sú zodpovedný a čo to obnáša.

- Je zostavený komunikačný plán a všetci vedia akým spôsobom postupovať v prípade, že nastane problém alebo neplánovaná udalosť.
- Je pripravený systém pre sledovanie časového rozvrhu, produktivity práce a čerpania nákladov
- Dôležitý ľudia v organizácii, v ktorej je projekt organizovaný vedia o jeho existencii, poznajú jeho cieľ, očakávané výstupy a vedia kedy projekt začína a kedy končí. [28]

2.5.2 Projektová fáza životného cyklu projektu

Projektová fáza, teda inak povedané fáza realizácie projektu je z hľadiska riadenia projektu najkomplikovanejšia. V tejto fáze sa už reálne začína budovať výsledný produkt. V tejto fáze už máme síce všetko naplánované, tak je potrebné sa držať vytvoreného plánu, ale niekedy môžu nastať komplikácie a tie treba okamžite riešiť. Samotný úspech projektu nezaručuje dokonalý plán, ale aj zainteresované strany, s ktorými je potrebné počas projektu neustále komunikovať a udržiavať motiváciu na úspešné dokončenie projektu, pretože v prípade nedostatočnej motivácie a chuti pracovať na projekte môže ich výkon klesnúť aj o 50% a to môže spraviť zbytočne obrovské komplikácie v projekte, ktorým je dobré sa vyvarovať pokiaľ je to možné. [3, 9]

Cieľom tejto fázy je dodržať plán a výstupy projektu preto je dobré:

- Realizovať prácu tak, ako je stanovená v projektovom pláne
- Priebežne porovnávať plán a skutočnosť
- Nečakané problémy okamžite riešiť
- Udržiavať aktívnu komunikáciu medzi zainteresovanými stranami
- Udržiavať produktivitu práce [28]

2.5.3 Poprojektová fáza životného cyklu projektu

Poprojektová fáza začína až po ukončení realizácie samotného projektu. Jedným z hlavných dôvodov poprojektovej fázy životného cyklu projektu je získanie spätnej väzby od zainteresovaných strán. Tieto informácie sú veľmi dôležité hlavne do budúcnosti a dajú sa tieto získané skúsenosti využiť pri nových projektoch, aby sa neopakovali nejaké prípadné chyby z minulosti. Veľmi dôležité sú aj medziludské vzťahy v rámci projektu, ktoré mohli byť počas realizácie projektu v dezolátnom stave čo mohlo spôsobovať napätie, o ktorom sa projektový manažér ani nemusel dozvedieť a ak sa mu takto spätne takáto informácia podarí zistiť, tak pri budúcom projekte si môže dať na túto skutočnosť pozor a predchádzať jej. [1]

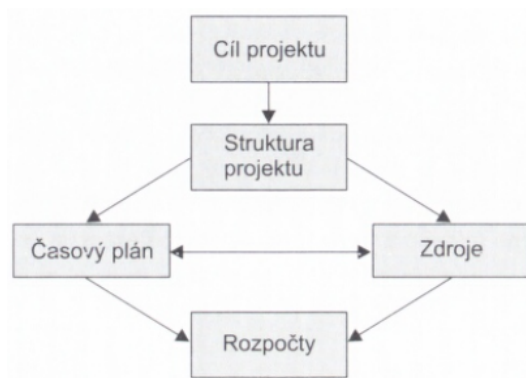
V dnešnej dobe sa všetko rýchlo mení. Či sa jedná o nové moderné technológie, priority ľudí, firmy na trhu, štátna legislatíva a podobne, tak aj pre projektového manažéra je každý projekt úplne iný, stretáva sa väčšinou s úplne novými zainteresovanými stranami a pri riadení projektu môže vychádzať aj z vlastnej skúsenosti z iných projektov. Projektový manažér musí byť tomuto všetkému otvorený, flexibilný a musí chcieť sa učiť nové veci a princípy. A táto posledná fáza je pre neho doslova zlatá baňa na skúsenosti, ktoré môže uplatniť v nasledujúcich projektoch. [1]

Odporúčané body záverečnej fázy projektu:

- Nechať zákazníka projektu schváliť finálnu podobu výstupu projektu
- Uzavrieť účtovníctvo
- Pomôcť členom projektového tímu hladko prejsť na iný projekt
- Vykonávať spätnú väzbu so všetkými dôležitými zainteresovanými stranami (zistiť čo sa podarilo a nepodarilo)
- Archivovať všetky dôležité dokumenty a podklady ku projektu
- Usporiadať záverečný večierok [28]

2.6 Časové plánovanie projektu

Jedná sa o ďalšiu veľmi dôležitú časť pri projektoch. Do procesu časového plánovania projektu vstupujú prvky cieľ projektu, štruktúra projektu, časový plán, zdroje a rozpočty. Pre lepšiu predstavivosť je táto schéma graficky zobrazená na obrázku číslo 2.4. [3]



Obr. 2.4: Grafické zobrazenie schémy plánovania projektu. [3]

Z obrázku číslo 2.4 je vidno ako pri časovom plánovaní projektu sú na sebe jednotlivé prvky závislé. Pri vytváraní časového plánu nám veľmi pomôže aj trojimperatív 2.3.1 projektu. Pri zostavovaní časového plánu sa obvykle začína definovaním činností k realizácii projektu, ktoré môžu byť vo forme rôznych štruktúr, ale dajú sa previesť na jednoduchšie činnosti 2.6.1. Keď budeme mať zoznam činností projektu, tak je potrebné ich logicky zoradiť a vytvoriť im logické väzby a tým ich dostať do časového poradia v ktorom budú vykonávané.

2.6.1 Hierarchická štruktúra činností WBS

Súvisí so štruktúrovaním projektu. Štruktúrovaný pohľad na projekt uľahčuje pohľad na všetky činnosti v projekte, ich riadenie, vykonávanie a kontrolu. Pri plánovaní projektu je potrebné tieto činnosti odhaliť. Vykonáva sa to dekompozíciou, rozložením zložitejších činností na jednoduchšie, ľahko vykonateľné činnosti. Postup dekompozície v projekte znamená, že rozkladáme systémy činností na jednoduchšie subsystemy

smerom z hora na dol. Následná realizácia projektu už prebieha presne naopak smerom z dola od najjednoduchších činností smerom hore. [28]

Dekompozícia projektu smerom z hora dole je ukončená vtedy, keď sa dostaneme iba ku činnostiam, ktoré sú ďalej nedeliteľné a sú samostatne riešiteľné. Táto podoba sa nazýva nekvantifikovaný strom významnosti. Toto zobrazenie poskytuje o projekte informácie ohľadom jeho štruktúry. Poznáme jeho ciele, ale nepoznáme cesty, ktoré vedú k dosiahnutiu tohto cieľa.[28]

Následne získaná WBS štruktúra zabezpečí, že nezabudneme počas realizácie projektu na žiadnu dôležitú činnosť, ktorá je potrebná vykonať na úspešné dokončenie projektu. Na druhú stranu túto štruktúru musíme spojiť rozpočtom a časovým plánom, aby sme dokázali projekt správne riadiť.[28]

2.6.2 Sieťový graf

Jednotlivé väzby medzi činnosťami vytvárajú sieťový graf. Využívajú sa dva typy sieťových grafov. Jedným z nich je uzlovo definovaný sieťový graf a druhý typ je hranovo definovaný sieťový graf. Rozdiel medzi nimi je v tom, akým spôsobom sú znázornené činnosti. V súčasnej dobe sa viac využíva uzlovo definovaný sieťový graf, pretože činnosti sú ohodnotené uzly a orientované hrany predstavujú závislosť medzi činnosťami. Tento typ grafu sa využíva aj pri softvérovom zobrazení sieťových grafov. [3]

Väzby medzi činnosťami v projekte:

- **koniec – začiatok** – najpoužívanejší typ väzby, jedna činnosť naväzuje na druhú
- **koniec – koniec** – predchádzajúca činnosť musí skončiť, aby mohla skončiť aj nasledujúca činnosť
- **začiatok – začiatok** – predchádzajúca činnosť musí začať, aby mohla začať aj nasledujúca činnosť

- **začiatok** – **koniec** – predchádzajúca činnosť musí začať, aby mohla skončiť nasledujúca činnosť

Pri používaní sieťových grafov platia pravidlá:

- graf má vždy jeden začiatok
- graf má vždy jeden koniec
- šípky grafu sú orientované z ľava do prava a reprezentujú tok času
- nesmú sa v grafe vytvárať cykly

Ďalším dôležitým pojmom pri radení činností je milník. Tento pojem je vlastne vyčleňuje významné udalosti v rámci projektu, často indikuje začiatok alebo koniec určitej etapy realizácie a podobne. Táto činnosť má vždy nulovú dobu trvania. Tento milník sa zvykne používať ako štartovacia činnosť sieťového grafu.

2.6.3 Metóda CPM

Táto skratka pochádza z anglického slovného spojenia Critical Path Method. Zakladá sa na deterministickom modeli odhadovania. To znamená, že sa predpokladaná dĺžka trvania projektu odhaduje na základe súčtu dĺžok trvania jednotlivých činností projektu. Presnosť odhadu činnosti je závislá na skúsenosti osoby, ktorá daný odhad určuje. Väčšinou sa pri CPM analýze využíva uzlovo orientovaný graf 4.7.6. Hlavným cieľom tejto metódy je nájsť vzájomne závislé činnosti, ktoré majú nulovú časovú rezervu. Takéto činnosti tvoria takzvanú kritickú cestu projektu. Táto kritická cesta môže prechádzať od začiatku projektu celým grafom až po samotný koniec projektu. Každé oneskorenie na kritickej ceste projektu znamená predĺženie doby trvania celého projektu. [9]

Kritická cesta je definovaná ako časovo najdlhšia možná cesta zo začiatku projektu až po jeho samotný koniec. V každom projekte sa nachádza minimálne jedna kritická cesta. O kritickú cestu by sa mal projektový manažér čo najviac zaujímať, pretože

každé predĺženie plánovanej doby trvania, predĺži aj projekt samotný, ale na druhú stranu aj zrýchlenie prác v rámci kritickej cesty môže spôsobiť skoršie dokončenie projektu. Táto metóda je vhodná najmä projekty, kde dokážeme presne určiť dobu trvania jednotlivých činností.[9]

2.6.4 Analýza PERT

Táto metóda vychádza a anglického slovného spojenia Program Evaluation and Review Technique. Metóda PERT je tak povediac zovšeobecnenie metódy kritickej cesty CPM. Jedná sa o časový odhad jednotlivých činností v projekte. Táto metóda sa využíva hlavne na riadenie zložitých projektov, kde presne nedokážeme určiť dobu trvania danej činnosti. Táto metóda vychádza z výpočtu najpravdepodobnejšej doby trvania na základe rozdelenia pravdepodobnosti. Jednotlivým činnostiam priradíme odhady trvania troma spôsobmi. A to sú odhady: optimistický, normálny a pesimistický. Následne využijeme na výpočet vzťah číslo 2.1. [18, 3]

$$T = \frac{a + 4m + b}{6} \quad (2.1)$$

T je očakávaná doba trvania činnosti podľa PERT

a je optimistický odhad

m je normálny odhad

b je pesimistický odhad

$$\sigma^2 = \frac{(b - a)^2}{36} \quad (2.2)$$

σ^2 je rozptyl

a je optimistický odhad

b je pesimistický odhad

$$\sigma = \frac{b - 2}{6} \quad (2.3)$$

σ je smerodatná odchýlka

a je optimistický odhad

b je pesimistický odhad

2.6.5 Ganttov diagram

Ganttov diagram dokáže jednoducho a prehľadne zobrazit časový priebeh niekoľkých činností, ktoré môžu prebiehať aj súčasne. Základom tohto zobrazenia je tabuľka, kde sa v prvom stĺpci zobrazuje výpis činností a milníkov projektu. Každá činnosť (milník) reprezentuje jeden riadok a na pravo od nich sa nachádza časová osa, na ktorej je v každom riadku zobrazená úsečka, ktorá reprezentuje časový interval. Vďaka tomuto zobrazeniu, je pekne vidno kedy prebieha ktorá činnosť a ako dlho trvá. [18]

Tieto jednotlivé činnosti môžu byť v tomto zobrazení aj navzájom poprepájané logickými väzbami. Vďaka týmto logickým väzbám dosahuje z pohľadu projektového manažéra omnoho lepšieho využitia, pretože je pekne graficky vidno, ako jednotlivé činnosti medzi sebou súvisia a ako sa navzájom ovplyvňujú. Toto zobrazenie je veľmi populárne aj softvérových riešení. Napríklad v programe Microsoft Project. [18, 9]

2.6.6 Sieťový graf

Sieťový graf vychádza z tabuľky PERT 4.5. Jedná sa o uzlovo orientovaný graf, čo znamená, že informácie o jednotlivých činnostiach sa nachádzajú v uzloch 2.5 a tie sú poprepájané medzi sebou orientovanými hranami, ktoré musia byť v grafe zakreslené tak, aby spĺňali podmienku, že graf je konečný, súvislý, orientovaný a acyklický. [3]

Činnosť: X		
ZM	RC	KM
ZP	T	KP

Obr. 2.5: Všeobecný tvar uzlu v sieťovom grafe. (Vlastné spracovanie)

Každý uzol v sieťovom grafe má štruktúru ako na obrázku 2.5. V hornej časti je označenie konkrétnej činnosti. Definícia jednotlivých skratiek:

- ZM – začiatok možný
- ZP – začiatok prípustný
- RC – celková rezerva
- T – trvanie činnosti
- KM – koniec možný
- KP – koniec prípustný

2.7 Risk management v projektoch

Jedná sa dôležitú časť celého projektu. Pri každom projekte treba byť opatrný, pretože nečakané udalosti a nebezpečenstvo v rôznej podobe na nás môže číhať v každom okamihu počas celého životného cyklu projektu. Z toho dôvodu treba byť ostražitý, treba pripraviť opatrenia, ktoré znížia hrozby projektu. V predprojektových fázach projektu sa posudzujú príležitosti a riziká pre realizáciu projektu. Využívajú sa k tomu napríklad metódy SWOT 2.7.2 a logický rámec 2.7.3. [13]

Riadenie rizík je formálny proces, ktorý umožňuje identifikáciu, ohodnotenie, plánovanie a následne riadenie rizika. Na druhú stranu netreba chápať slovo *riziko* iba v negatívnom zmysle (hrozba, strata, ...), ale práve naopak dá sa chápať aj pozitívne ako príležitosť (možné zisky). [13]

Náplň práce risk managementu:

- zisťovanie pasívnych a aktívnych nebezpečenstiev
- odhadovanie rizika
- rozhodovanie o riziku
- identifikácia celkového rizikového zaťaženia osoby
- ovládanie nebezpečia a rizika
- sledovanie realizácie nebezpečia
- vykazovanie nákladov spojených s realizáciou nebezpečenstva
- informačná podpora rozhodovania osoby v rozsahu jej pôsobnosti [30]

2.7.1 Skórovacia metóda

Skórovacia metóda je jeden zo spôsobov, ktorým je možné určiť riziká projektu, ktorými je potrebné sa zaoberať ešte pred realizáciou projektu, aby nás pri realizácii projektu nezaskočili. Táto metóda sa skladá z troch hlavných častí: identifikácia rizika 2.7.1, ohodnotenie rizika 2.7.1 a návrhy na opatrenia 2.7.1.

Identifikácia rizika

V tejto časti je potrebné venovať viac času a snažiť sa identifikovať čo najviac možných rizík, ktoré môžu pri vykonávaní nami vybranej zmeny vo firme nastať. Pri identifikácii rizík je dobré zvážiť aj niektoré techniky, ktoré by mohli pomôcť. Napríklad brainstorming, informácie a skúsenosti z našich predchádzajúcich projektov, myšlienková mapa a podobne.

Ohodnotenie rizika

Po identifikovaní jednotlivých rizík im je potrebné priradiť možnosť výskytu a dopad tohto rizika na projekt. Najprv je potrebné si zvoliť škálu ohodnotenia jednotlivých rizík 4.6.3, na základe ktorej bude celá skórovacia metóda pracovať. Celkové hodnota rizika sa vypočíta vynásobením možnosti výskytu a dopadu rizika na projekt podľa vzťahu 2.4. Výsledné číslo je celková hodnota rizika. Popísaná škála možnosti výskytu a dopadu je v časti 4.6.3. Zistené riziká sú zobrazené v grafoch, ktoré sú rozdelené podľa jednotlivých kvadrantov do 4 častí. Prvý kvadrant obsahuje významné hodnoty rizika, druhý kritické hodnoty rizika, tretí bezvýznamné hodnoty rizika a posledný štvrtý kvadrant bežné hodnoty rizika.

Vzťah na výpočet hodnoty rizika v projekte:

$$Hodnota_rizika = Moznost_vyskytu_rizika \times Dopad_rizika \quad (2.4)$$

Návrhy na opatrenia

Ku identifikovaným rizikám sa vytvoria opatrenia, ktoré majú za úlohu znížiť možnosť výskytu a veľkosť dopadu na projekt. Riziká po vykonaných opatreniach sú opäť vyhodnotené a priradia sa im nové hodnotenia možností výskytu a dopadu na projekt. Prepočítaná je aj celková hodnota rizika. Následne sú tieto hodnoty možnosti výskytu a dopadov zapísané do mapy rizík 4.9 po opatreniach.

Ďalší ukazateľ, ktorý sa tu využíva je porovnanie hodnôt jednotlivých rizík pred a po prijatých opatreniach. Na výpočet hodnoty rizika sa používa vzťah 2.4. Následne sa využíva pavučinový grafom na porovnanie hodnôt rizík pred a po opatreniach 4.10. Z neho vyplýva aký majú vplyv zavedené opatrenia na samotné riziká.

2.7.2 Analýza SWOT

Najčastejšie sa SWOT analýza využíva v predprojektových fázach projektov. Jedná sa o analýzu silných slabých stránok a zároveň aj o analýzu hrozieb a príležitostí.

Môže sa však použiť kedykoľvek v priebehu riadenia projektu. Túto koncepciu založil v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch 20. storočia Albert Humphrey na Standfordskej univerzite v rámci výskumného projektu. [9]

Veľmi dôležité je si stanoviť presne predmet, jej účel a časový horizont analýzy SWOT. Pretože táto analýza sa môže použiť na rôzne predmety nášho záujmu. Napríklad na firmu, projekt, projektový tím, na riešenie konkrétneho problému a podobne. Po určení predmetu je cieľom analýzy SWOT zostaviť zoznamy alebo tabuľku 2.1 silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Samotné vykonávanie SWOT analýzy väčšinou prebieha pomocou brainstormingu v projektových tímoch. Táto analýza by sa mala vykonávať určite dlhšie ako jeden deň. Pre úspech projektu je dôležitá kvalitná analýza vnútorného aj vonkajšieho prostredia projektu. Po samotnom prvotnom spracovaní je dobré si dať od tej analýzy určitý krátky časový odstup a následne sa na ňu pozrieť s takzvané čistou myslou a možno nás niečo napadne upraviť a až potom vydať finálnu verziu. Dôležité je uviesť ku ktorému dňu bola analýza vypracovaná. Po dlhšom časovom období sa odporúča spraviť jej revíziu, pretože v dnešnej dobe sa všetko rýchlo mení a to čo platilo včera, dnes už platiť nemusí. [9]

Definícia analýzy SWOT na základe písmen anglických slov:

- strengths – silné stránky
- weaknesses – slabé stránky
- opportunities – príležitosti
- threats – hrozby

Tabuľka 2.1: Interpretácia tabuľky analýzy SWOT. (Vlastné spracovanie)

	Súčasnosť	Budúcnosť
Pozitíva	Silné stránky	Príležitosti
Negatíva	Slabé stránky	Hrozby

Silné stránky a slabé stránky

Medzi silné a slabé stránky patria všetky vnútorné (interné) faktory firmy. Medzi kľúčové faktory patria:

- ľudia a schopnosti vedúcich pracovníkov
- vybavenie budovy
- technológie
- marketingové a obchodné schopnosti
- prestíž, mienka o firme
- finančné zdroje [18]

Príležitosti a hrozby

Medzi príležitosti a hrozby patria vonkajšie (externé) faktory. Treba sa zaoberať rôznymi otázkami typu "Čo keby?" a brať tieto odpovede do úvahy. Tieto faktory môžu mať veľký vplyv na priebeh projektu a je dôležité ich odhaliť čo najskôr a počítať s nimi pri plánovaní projektu, aby nás neskôr v priebehu realizácie nezaskočili. Medzi spomínané externé faktory patria:

- politické, sociálne a ekonomické zmeny
- konkurencia na miestnej poprípade národnej úrovni
- veľkosť trhu a jeho trend
- ziskovosť trhu
- potreby, ktoré náš produkt uspokojuje
- pravdepodobnosť, že sa tieto potreby zmenia [18]

2.7.3 Logický rámec

Logický rámec slúži ako prehľadná tabuľka na stanovenie cieľa a zámerov projektu. Jedná sa o takzvaný strategický dokument, ktorý zostavuje hranice projektu. Pre lepšiu prehľadnosť by sa mal tento dokument zmestiť na jednu stranu papiera o formáte A4. V tejto tabuľke sa okrem iného nachádza aj pohľad na zainteresované strany, ktoré sa na projekte podieľajú a aké sú ich výstupy projektu. Náhľad na štruktúru logického rámca je v tabuľke číslo 2.2.

Tabuľka 2.2: Interpretácia tabuľky logického rámca. [3]

Zámer	Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje informácií k overeniu	Nevyplňuje sa
Cieľ	Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje informácií k overeniu	Predpoklady a riziká
Konkrétne výstupy	Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje informácií k overeniu	Predpoklady a riziká
Aktivity (kľúčové činnosti)	Zdroje (peniaze, ľudia...)	Časový rámec aktivít	Predpoklady a riziká

Dôležité je dbať na správne poradie riadkov aj stĺpcov. Je to z toho dôvodu, že sa v celej tabuľke nachádzajú určité väzby, ktoré medzi sebou súvisia a zmena poradia riadkov alebo stĺpcov by ich porušila a logický rámec by tak stratil zmysel. Je veľmi dôležité nezamieňať si pojmy cieľ a zámer. Jednotlivé pojmy sú podrobnejšie vysvetlené v sekcii 2.7.3. Čítanie logického rámca začína na spodku tabuľky od posledného riadka smerom hore.

Význam jednotlivých polí

- **Zámer**

Uvádza príčinu vykonávania samotného projektu. Na odhalenie zámeru sa pýtame otázkou "prečo?". Inak povedané pýtame sa prečo chceme dosiahnuť cieľ

projektu, ktorý prispieva k dosiahnutiu zámeru. V logickom rámci by sa malo nachádzať viac ako jeden zámer. Hovoríme teda o niečom dlhodobom, čo dosiahneme nepriamo pri dosahovaní cieľa projektu.

- **Cieľ**

Samotný cieľ projektu značí konkrétnu zmenu, ktorú chceme v projekte dosiahnuť. Na zistenie cieľa (zmeny) sa pýtame otázkou "čo?". Touto otázkou sa pýtame, že čo konkrétne chceme dosiahnuť. Na rozdiel od zámerov projektu, tak cieľ v projekte musí byť vždy len jeden. Tento cieľ sa na rozdiel od zámerov dosahuje priamo. K tomu sa využívajú jednotlivé výstupy projektu.

- **Výstupy**

Konkrétne výstupy projektu popisujú, že akým spôsobom chceme konkrétne dosiahnuť. Na zistenie konkrétnych výstupov sa pýtame otázkou "ako?". Odpoveďou je čo konkrétne treba vykonať, aby sme dosiahli požadovaný cieľ projektu. Odporúča sa uviesť tak okolo 8-10 výstupov. Aj napriek tomu, že tieto výstupy nemusí vykonávať projektový tím, tak samotný projektový manažér je za tieto výstupy plne zodpovedný.

- **Činnosti**

Činnosti v logickom rámci reprezentujú aktivity, ktoré ovplyvňujú realizáciu konkrétnych výstupov projektu. Pri zostavovaní logického rámca sa odporúča uvádzať 1-3 činnosti pre jeden konkrétny výstup. [9]

Každé zo spomenutých polí sa nachádza v 1. stĺpci na začiatku každého riadku tabuľky v logickom rámci. Nasledujúci druhý stĺpec obsahuje objektívne overiteľné ukazatele pre každé so spomínaných polí. V tomto stĺpci musí byť konkrétna hodnota, ktorú chceme dosiahnuť a ktorá je merateľná. Nasledujúci tretí stĺpec pre každé spomenuté pole obsahuje spôsob overenia. Môže sa jednať o dodacie listy, zmluvy a podobne. Posledným stĺpcom logického rámca sa uvádzajú predpoklady a riziká. Pri poli zámeru sa toto pole nevyplňuje z dôvodu väzieb jednotlivých riadkov, ktoré sú

popísane nižšie. Uvádzajú predpoklady, z ktorých sa vychádza a musia byť splnené, aby sa mohli vykonávať nasledujúce časti projektu.

Väzby medzi jednotlivými poliami

- **Vertikálna väzba**

O vertikálnej väzbe hovoríme v súvislosti vzťahov v prvom stĺpci logického rámca. Jedná sa konkrétne o väzbu zo spodku smerom hore. Teda kľúčové činnosti -> konkrétne činnosti -> cieľ -> zámer. Interpretácia znie nasledovne. Vykonaním kľúčových činností vzniknú konkrétne výstupy a pomocou nich vykonáme požadovanú zmenu, teda dosiahneme cieľ projektu a dosiahnutím cieľa nepriamo naplníme zámer projektu.

- **Horizontálna väzba**

Táto horizontálna väzba má rovnaký význam v každom riadku logického rámca (Zámer, cieľ, konkrétne výstupy, kľúčové činnosti). Jedná sa o prvý stĺpec -> objektívne orientované ukazatele -> spôsob overenia -> predpoklady a riziká. Interpretácia znie nasledovne. Pokiaľ sú splnené položky popísané na každom riadku, tak to overíme pomocou objektívne overiteľných ukazateľov, tak sa môžeme presunúť v logickom rámci o riadok vyššie. [3]

2.8 management nákladov

Prvou dôležitou vecou je stanoviť rozpočet projektu 2.8.2 a správne rozdeliť náklady 2.8.1. Rozpočet je nástroj, ktorý umožňuje definovať kategórie nákladov, určiť v nich hodnoty výdavkov, redukuje riziko prečerpania financií v rámci jednotlivých kategórií a týmto aj redukuje vlastne riziko pri realizácii nepovolených výdajov, umožňuje riadenie finančných tokov v realizačnej fáze projektu a podobne. Rozpočet projektu je vlastne dokument, ktorý popisuje celkový objem prostriedkov pridelených na projekt, ktoré bývajú rozdelené do kategórií a rozdelené v rámci času. [9]

2.8.1 Rozdelenie nákladov

V projekte môžeme rozdeliť náklady do dvoch základných kategórii. Jednou sú priame a druhou nepriame náklady. Priame náklady súvisia s realizáciou projektu. Tu je prehľad priamych nákladov:

- osobné náklady na pracovníkov projektu (mzdy, poistenie, ...)
- náklady na materiál (cement, papier, tehly, dlažba, ...)
- nákup služieb (prenájom priestorov, tlmočníci, ...)
- cestovné náklady pracovníkov projektu (lístky, stravenky, ubytovanie, ...)
- nákup/prenájom hmotného majetku (počítače, autá, pracovné stroje, nábytok, ...)
- nákup/prenájom nehmotného majetku (licencie, patenty, softvér, ...) [3]

Druhou kategóriou sú nepriame náklady. Tieto náklady nie sme schopný presne priradiť ku konkrétnemu projektu. Jedná sa zväčša o spoločné náklady celej organizácie. Organizácia určuje v akom množstve budú priradené jednotlivým projektom. Prehľad nepriamych nákladov:

- nepriame osobné náklady (časť osobných nákladov managementu organizácie)
- prevádzkovanie budov (časť nákladov na kúrenie, spotreba energií, upratovanie, oprava budov, ...)
- náklady na podporné oddelenia (časť nákladov na marketing, účtovníctvo, ...)
- dane a poplatky (časť daní a poplatkov danej organizácie) [3]

2.8.2 Proces vytvorenia rozpočtu

Všeobecne platí, že existujú dva základne procesy rozpočtu. Prvý proces sa nazýva rozpočítavanie nákladov. Jeho pointa je zostavovanie rozpočtu projektu podľa odhadovaných nákladov na položky WBS a jednotlivé činnosti ešte počas predprojektovej fáze. Druhým procesom je takzvané riadenie rozpočtu. Tento proces riadi stav projektu z pohľadu rozpočtu a riadenia zmien vrámci smerného plánu rozpočtu počas realizácie projektu.[9]

Pri tvorbe kvalitného rozpočtu je potrebné pri odhadovaní nákladov prejsť štruktúru WBS projektu dva krát. Prvý priechod je zhora dole. Vtedy sa počas predprojektovej fáze vykonáva takzvaný hrubý odhad. Následne po tomto hrubom odhade sa vykonáva v rámci plánovania dekompozícia na jednotlivé činnosti. Následne sa týmito činnosťami po ďalších analýzach projektu môžu priradovať metódou zdola na hor presné odhady jednotlivých činností. Teraz je potrebné vyčíslieť rozdiel medzi hrubým a presným odhadom. Odchýlky je možné vyriešiť nasledujúcimi postupmi:

- prispôbiť hrubý rozpočet(požiadať o navýšenie, presun medzi kategóriami nákladov a podobne)
- redukovať objem výkonu (plánovanú kvantitu alebo niektoré činnosti)
- redukovať merítka kvality
- v prípade významných odchýliek pozmeniť ciele projektu so zámerom zníženia nákladov [9]

2.9 Elektronické obchodovanie

Elektronické obchodovanie inak pomenované ako e-commerce je v dnešnej dobe veľmi rozšírený spôsob predaja a nákupu zbožia na internete. Technológie sa rozvíjajú veľkou rýchlosťou, tak sa vyvíja aj internetový predaj. Pri pohľade niekoľko rokov dozadu fungoval internetový predaj inakšie ako teraz. V dnešnej dobe nestačí si iba

založiť internetový obchod, pridať doň produkty a čakať na objednávky. Aktuálne je obrovská bitka o čo najlepšiu pozíciu na internetovom trhu medzi konkurenciou, aby vôbec potenciálni zákazníci Váš internetový obchod dokázali nájsť. Preto je aktuálne internetové obchodovanie veľmi úzko prepojené aj s internetovým marketingom. [24]

2.9.1 Spôsobý elektronického obchodovania

Väčšinou sa určujú dva základné subjekty a to podnikatelia a spotrebiteľia. Niekedy sa pridáva aj tretí subjekt a tým je vláda. V prípade podnikateľov a spotrebiteľov vznikajú štyri vzťahy medzi nimi, ktoré sa označujú na základe anglických začiatkových písmeniek nasledovne:

- **B2C** (Business to Consumer) – predaj zbožia a služieb od podnikateľov spotrebiteľom (určené ku konečnej spotrebe)
- **B2B** (Business to Business) – predaj zbožia a služieb medzi podnikateľmi (nie sú určené ku konečnej spotrebe)
- **C2C** (Consumer to Consumer) – predaj zbožia a služieb medzi spotrebiteľmi
- **C2B** (Consumer to Business) – predaj zbožia a služieb konečným spotrebiteľom, ale iniciatívu udáva spotrebiteľ, ktorý zadá konkrétnu poptávku niekde na internete a záleží na výrobcovi či je schopný a ochotný požiadavku vyhotoviť [24]

2.9.2 Vlastný internetový obchod

Pri zakladaní nového vlastného internetového obchodu treba dbať na veľa dôležitých vecí. Jedná sa v podstate o projekt a malo by sa k tomu pristupovať takým spôsobom ako bolo spomínané v predchádzajúcich sekciách. V jednoduchosti zhrnuté je potrebné mať v poriadku právne záležitosti v poriadku, mať jasno v návrhu eshopu, čo sa týka funkcionality a grafického dizajnu. Na základe toho je potrebné vyriešiť technickú otázku webhostingu a vhodnej technológie na tvorbu internetového obchodu.

Po úspešnom dokončení eshopu je potrebné sa o internetový obchod starať. Jednak po technickej stránke udržovania zabezpečenia stránky, ale dôležité je aj internetový obchod propagovať, pretože bez zákazníkov nie sú predaje. [14]

Internetový obchod je miesto, kde si môžu užívatelia internetu kúpiť zboží alebo služby cez svoje komunikačné zariadenie (počítač, mobilný telefón, tablet, ...). Prvými internetovými obchodmi boli v roku 1992 books.com a v roku 1994 Pizza Hut. Od týchto začiatkov už prešlo veľa času a aktuálne je internet plný rôznych eshopov, ktoré medzi sebou bojujú o zákazníkov medzi online konkurenciou. Aktuálne ide predaj v kamenných predajniach do úzadia a veľké percento ľudí ich využíva iba na to, aby si daný produkt prezrelo fyzicky a rozhodlo sa či oň majú naozaj záujem, ale odradzuje ich vyššia cena v kamennom obchode. Toto tvrdenie potvrdzuje nasledovný prieskum. [8]

Výsledky prieskumu, že koľko % ľudí vnímajú výhody eshopu oproti kamennej predajni v daných kategóriách:

- Výhodnejšia cena – 32 %
- Možnosť objednať zboží kedykoľvek – 19 %
- Možnosť porovnania ponúk viacerých obchodov – 18 %
- Úspora času – 17 %
- Pohodlné doručenie – 8 %
- Recenzie na produkty od ostatných užívateľov – 3 % [8]

2.9.3 Sociálne siete

Sociálne siete sú miesta na internete, kde v dnešnej dobe trávi na internete obrovské množstvo času veľmi veľa ľudí. Hlavne dnešná mladá generácia má svoj mobil vždy po ruke a keď je chvíľa voľného času tak už okamžite vyberajú telefón a kontrolujú sociálne siete, že čo je nové v okolí, poprípade vytvárajú vlastný obsah že čo akurát

aktuálne robia oni sami. Sociálne siete teda tvoria obsah, ktorý vytvárajú a zdieľajú užívatelia. Inakšie povedané sociálnymi sieťami sa rozumie každý systém, ktorý umožňuje vytvárať a udržiavať zoznam vzájomne prepojených kontaktov priateľov. Sociálne siete na základe vykonávanej aktivity dokážu analyzovať záujmy jednotlivých užívateľov a tieto získané informácie sa dajú veľmi dobre využiť napríklad na cielenú reklamu. [17]

Základná idea využitia sociálnych sietí je teda reklama, ktorá vďaka vlastnostiam a veľkému záujmu užívateľov sociálnych sietí je aktuálne výborné miesto, ktoré môže výrazným spôsobom pomôcť firme sa dostať na medzi najlepšie firmy na trhu. Sociálne siete ponúkajú obrovské množstvo rôznych spôsobov cielennej reklamy. Stratégia zadávateľa reklamy môže byť taktiež situovaná rôznymi smermi. Napríklad zvýšiť povedomie o konkrétnej firme, propagovať nejaký nový výrobok, poukázať na výhody nášho produktu vzhľadom ku konkurencii, komunikovať so zákazníkmi, získať spätnú väzbu od zákazníkov a podobne. Základom je využiť komunitu a komunikáciu so zákazníkmi na spomínané rôzne aktivity. [25, 8]

Kapitola 3

Analýza súčasného stavu

3.1 Predstavenie firmy Brxa

3.1.1 História

Živnostník Martin Brxa sa venuje tradičnej remeselníckej činnosti už od útleho detstva. Jeho záľuba a umelecké cítenie v tradičné slovenské hodnoty rozkvitli do založenia živnosti v tejto zaujímavej oblasti. Momentálne rozvíja vlastnú značku Brxa, ktorá sa vyznačuje využívaním tých najkvalitnejších dostupných materiálov, podstivou výrobou s dôrazom na detail. Svoje výrobky po každej fáze výroby dôkladne kontroluje, aby zaručil čo najvyššiu kvalitu výrobku a maximálnu spokojnosť svojim zákazníkom, ktorí dokážu jeho prácu oceniť, čo potvrdzujú svojimi ďalšími objednávkami.

Táto jeho vášeň sa nesie aj v druhej časti jeho života a podnikania. Touto druhou časťou sú umelecké vystúpenia. Pán Brxa popri svojej remeselníckej činnosti sa počas svojich mladých rokov plne venoval aj slovenskému folklóru. Tancoval aj vo folklórnom súbore Kriváň. Aj vďaka týmto nadobudnutým skúsenostiam z vystupovania na pódii vo svojich mladých rokoch čerpá aj v súčasnosti. Aktuálne pôsobí na javisku a pred davmi ľudí na vonok pokojne. Dokáže ľudí zaujať a zabaviť v duchu tradičných

slovenských kultúrnych tradícií. Jeho vystúpenia sú vyhľadávané nie len na Slovensku a v Česku, ale reprezentuje slovenské tradície v rámci Európy aj mimo nej. [11]

3.1.2 Predmet podnikania

Pán Brxa navštevoval strednú odbornú školu zameranú na spracovanie dreva. Toto zameranie ho veľmi zaujalo. Z toho dôvodu sa spracovaniu dreva, kože a kovov venoval aj vo svojom voľnom čase. Po úspešnom dokončení strednej odbornej školy navštevoval rôznych starých majstrov, ktorí mali dlhoročné skúsenosti vo svojom remesle. Od týchto majstrov sa naučil obrovské množstvo vecí, ktoré ho posúvali neskutočne dopredu v tejto oblasti. Popri tom pracoval vo svojom obore v jednej firme, kde sa svojou šikovnosťou a vysokou angažovanosťou do výroby s dôrazom na kvalitu a detail výrobkov dostal vo veľmi krátkom čase na pozíciu majstra. Stáleho ho vábila myšlienka, kde by sa táto jeho záľuba mohla ešte ďalej posúvať, tak si založil živnosť a začal sa venovať výrobe nádherných drevených výrobkov na vlastnú zodpovednosť a postupom času zameral svoju pozornosť na výrobu drevených hračiek. V tom období bývalo veľké množstvo jarmokov a mestských akcií, ktoré navštevoval a predával svoje výrobky. Popri výrobe drevených hračiek sa stále venoval výrobe tradičných slovenských ľudových výrobkov ako sú fujary, píšťalky, pastierske biče, kapsy, opasky, valašky a podobne. Postupom času popri výrobe hračiek si všimol na jarmokoch, že je čoraz väčší záujem ľudí o tradičné ľudové predmety. Počet vyrobených ľudových predmetov stúpal. Tento nárast vyvrcholil v roku 2016, keď spravil pán Brxa veľké kľúčové rozhodnutie, keď hlavne kvôli malým výrobným priestorom a myšlienke venovať sa iba jednej kľúčovej výrobnjej oblasti sa rozhodol, že celú svoju výrobu zacieli na tradičné ľudové predmety. Cítil, že je to dobrý krok, ktorý môže pomôcť zachovať a ukázať slovenskú kultúru aj pre nasledujúce generácie.

Pán Brxa sa aktuálne snaží zamerať svoje podnikanie na zachovanie slovenskej kultúry, slovenských zvykov a tradícií a to dvoma hlavnými smermi. Prvým smerom je výroba tradičných ľudových predmetov, oprava, reštaurovanie starých ľudových predmetov a výrobou rôznych predmetov podľa predstáv zákazníka. Druhým smerom sú

umelecké vystúpenia, ktorými sú napríklad škola plieskania bičom, škola hry fujary, píšťalky, prezentácia tradičnej slovenskej ľudovej tvorby, ochutnávky tradičných špecialít a podobne. Cieľová skupina je rôznorodá. Jedná sa o súkromné oslavy, firemné akcie, teambuildingy, mestské podujatia a podobne.



Obr. 3.1: Firma Brxa. [11]

3.1.3 Základné Informácie o firme

Firma pána Brxu nesie obchodný názov Martin Brxa. Živnosť si pán Brxa založil v piatok, 1. augusta 2003. Výrobné priestory spolu s malou predajňou sa nachádzajú v centre mestečka Turany. Aktuálne pracuje pán Brxa sám. Nemá žiadnych zamestnancov. Výrobky aj umelecké vystúpenia je možné objednávať z internetovej stránky, telefonicky alebo osobne v kamennej predajni v Turanoch. Cez internetovú stránku sa dajú výrobky zakúpiť pomocou vyplnenia objednávkového formuláru, kde si zákazník vyplní svoje doručovacie údaje a napíše o aký výrobok má záujem. Keďže sa jedná o ručnú výrobu, tak každý výrobok je jedinečný a pre inšpiráciu zákazníkov sa na stránke nachádza fotogaléria vyrobených predmetov rozdelená do jednotlivých kategórií, kde si zákazníci môžu vybrať z tisícok fotiek prvkov, ktoré sa im páčia. Nejedná sa bohužiaľ o klasický eshop, čo môže niektorých potenciálnych zákazníkov aj odradiť. Aktuálna internetová stránka vznikla niekedy po okolo roku 2000 a funguje

s drobnými úpravami do dnes. Za tie roky sa internetový predaj posunul míľovými krokmi dopredu. Vzhľadom aj na aktuálnu Covid situáciu sa ukazuje, že by bolo vhodné premýšľať aj o zainvestovaní do online sveta, pretože sú aktuálne zrušené kultúrne akcie aj zatvorené kamenné prevádzky a najpoužívanejší predaj je aktuálne cez internet.

Aktuálne aj napriek slabej internetovej reklame a zastaralej predajnej stránke má pán Brxa pomerne dosť objednávok. Nevyrába aktuálne veci na sklad, čo by bolo pri tejto šírke portfólia výrobkov, individuálnym želaniam zákazníkov a aktuálne pandemickej situácii finančne náročné držať na sklade výrobky. Aktuálne sa produkujú výrobky na objednávku a po dokončení výroby sa hneď odosielať zákazníkovi. Každý výrobok je vyrobený ručne, takže každý je jedinečný. Z toho dôvodu sú všetky vyrobené výrobky pred odovzdaním zákazníkovi ofotografované a pridané do správnej kategórie vo fotogalérii produktov na internetovú stránku. Zákazníci vidia množstvo produkcie a zároveň to je pre nich inšpirácia, podľa ktorej si môžu nakombinovať vlastné umelecké prvky na svoj výrobok. [11]

Názov firmy: Martin Brxa

Sídlo: Polík 1758/13, 038 53 Turany, Slovenská republika

E-mail: brxa@brxa.sk

Web: www.brxa.sk

IČO: 40663841

DIČ: 1070770866

IČ DPH: SK1070770866

Deň zápisu: 1. augusta 2003

Právna forma: Živnostník

3.2 SLEPTE analýza

3.2.1 Sociálne faktory

Kľúčovou oblasťou je zameranie na slovenské tradície. Tieto tradície sa dostávajú opäť do popredia a sú čoraz viac vyhľadávané. Príkladom sú stúpajúce trendy návštevnosti kultúrnych festivalov ako sú napríklad festival Európske ľudové remeslo ELRO, ktorý sa koná dlhé roky počas prvého prázdninového víkendu v Kežmarku. Na poslednom ročníku bolo zakúpených približne 65 000 vstupeniek. [5] Ďalším je festival v Terchovej, ktorý nesie názov Jánošíkove dni. Tam je zaznamenaný taktiež stúpajúci trend návštevnosti. V článku z hodnotenia ročníka 2018 bol zaznamenaný opäť rekordný počet návštevníkov na hranici 84 000. [10]

Časť zákazníkov sú firmy, ktoré vyhľadáujú originálne darčeky symbolizujúce Slovensko pre rôzne zahraničné návštevy, poprípade hľadajú kultúrny program alebo workshopy na svoje firemné akcie. Podľa štatistík sa na Slovensku nachádza aktuálne 503 118 firiem a organizácií, ktoré sú považované za potenciálnych zákazníkov našej firmy. [2]

Z demografického rozloženia zákazníkov sa vo väčšine jedná o Slovákov a Čechov, pre ktorých sú tieto naše kultúrne tradície blízke. Firma dostáva objednávky aj zo zahraničia, ale poväčšine sa jedná o zákazníkov so Slovenskými koreňmi, ktorý chcú mať v zahraničí aj kus svojej domoviny. Na slovensku sa nachádzalo v roku 2019 podľa štatistického úradu 5 454 147 obyvateľov. [7]

Vekové rozloženie zákazníkov je vyvážené. Firma nedisponuje vlastnou štatistikou predaja tovarov na základe veku. Vyrábajú sa však výrobky v detských veľkostiach aj v dospelých. Často sa stáva, že zákazníci si prídu tovar vyzdvihnúť osobne, poprípade firmu telefonicky kontaktujú s nejakými špecifickými požiadavkami, tak na základe týchto skutočností je možné konštatovať, že firma nemá žiadne vekové obmedzenie a výrobky nakupujú približne všetky vekové kategórie. [11]

3.2.2 Legislatívne faktory

Z legislatívnej oblasti do chodu firmy zasahuje fakt, že jeden z výrobkov spadá do zoznamu UNESCO nehmotného kultúrneho dedičstva na Slovensku. Jedná sa o tradičný slovenský ľudový nástroj fujara, ktorá tam bola zapísaná v roku 2005 a jej hudba, ktorá bola do tohto zoznamu zapísaná v roku 2008. To predstavuje pre firmu obrovské záväzky pri výrobe tejto fujary, aby spĺňala všetky dôležité aspekty a mohla sa hrdo nazývať fujarou, ktorá je jeden zo skvostov našej slovenskej histórie. [15]

Firma Brxa je zapísaná v živnostenskom registry Slovenskej republiky od 1. augusta 2003. Musí sa teda riadiť aktuálne platnými podmienkami živnostenského podnikania a kontrolu nad ich dodržiavaním v SR upravuje zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov. [40]

3.2.3 Ekonomické faktory

Keďže je firma platcom DPH podľa zákona o DPH §4. Firma má povinnosť odvádzať daň Slovenskej republike zo svojich dodávok tovarov a služieb a zároveň má právo na odpočítanie dane s výnimkou, ak dodávajú tovary a služby oslobodené od dane podľa § 28 až 42 zákona o DPH. Aktuálne je na slovensku daň vo výške 20%. [21]

Na základe prieskumu z roku 2020 priemerná slovenská domácnosť, ktorá má mesačný rozpočet na úrovni okolo 1500 eur, tak za predchádzajúci rok 2019 investovala do kultúry menej ako 150 eur mesačne. Podľa aktuálnych štatistík Európskeho štatistického úradu Eurostat boli na Slovensku výdavky na rekreáciu a kultúru v roku 2019 na úrovni 9,8 percenta. Pozitívnym faktom je to, že od roku 2007 rástli ako v jednej z mála európskych krajín. V rámci tejto štatistiky sa Slovensko spomedzi európskych štátov dostalo medzi päť najlepších v tomto ukazateli. Z toho vyplýva obrovský potenciál činnosti firmy v oblasti slovenskej kultúry, do ktorej sú naši obyvatelia každým rokom ochotní investovať väčšiu časť svojich peňazí. [19]

Obrovský zásah do celej ekonomiky nie len na Slovensku, ale aj vo svete spravila pandémie vysoko nákazlivého ochorenia SARS-CoV-2, ktoré nevídanými rozmermi

ochromilo celosvetovú ekonomiku. Už od marca roku 2020 začali prvé nariadenia štátu, ktoré obrovským spôsobom skomplikovali situáciu firmám vo všetkých oblastiach a nie len v oblasti kultúry, ktorá je pre nás kľúčová. Slovenská republika sa dostala do núdzového stavu a Vláda Slovenskej republiky začala obmedzovať ľuďom slobodu. Našej firme sa to dotklo veľkou mierou v podobe zrušenia hromadných podujatí a okrem ďalších obmedzení to skončilo samotným lockdownom krajiny so zákazom vychádzania až na určité výnimky. Táto situácia úplne stopla príjem firmy z vykonávania kultúrnych podujatí a robiť na nich reklamu na vlastné výrobky značky Brxa. Na druhú stranu je v tom príležitosť dostať sa viac na internet, pracovať na predaji a reklame v tejto virtuálnej časti trhu.

3.2.4 Politické faktory

Firma sa nachádza na území Slovenskej republiky. Slovenská republika vznikla dňa 1. januára 1993. Štátne zriadenie je republika. Politický systém krajiny je parlamentná demokracia. Ústavný systém daný zákonodarnou mocou (Národná rada Slovenskej republiky), výkonnou mocou (Prezident a vláda Slovenskej republiky) a súdnou mocou. Voľby prezidenta a poslancov vlády Slovenskej republiky vykonávajú demokraticky občania Slovenskej republiky. Voľby sa konajú každé 4 roky. Platobná mena krajiny je euro. [37]

Pre firmu sú veľmi dôležité rozhodnutia samotnej vlády čo sa týka možností a povinností pre živnostníkov všeobecne a navyše musí sledovať aj aktuálne dianie na ministerstve kultúry, ktoré taktiež zasahuje do podnikania v tejto oblasti. Aktuálne ministerstvo kultúry ponúka aj rôzne typy dotácií v oblasti kultúry, o ktoré je možné požiadať po splnení rôznych podmienok.

3.2.5 Technologické faktory

Technológie v dnešnej dobe napredujú v úplne všetkých oblastiach. Nové technológie prinášajú obrovské množstvo výhod a vylepšení, ale na druhú stranu môžu veľa vecí

skomplikovať. Preto je dôležité byť novým veciam otvorený a byť ochotný im venovať nejaký čas, pochopiť ich a potom môžu mať obrovský prínos pre celú firmu.

Technologický postup je badateľný aj vo výrobných procesoch všeobecne. V podobne automatizácie výroby po vstupnej investícii dokáže firma vytvoriť výrobnú linku, ktorá dokáže zhotoviť celý výrobok za krátky čas s pomerne malou chybovosťou a dokáže pracovať prakticky nonstop. To má za následok, že výrobcovi klesnú náklady na výrobok a môže ich predávať za nižšiu cenu, ako keď sa na výrobnom procese podieľalo viacero pracovníkov. V prípade našej firmy sa jedná o ručne vyrábané výrobky, aby bola čo najviac zachovaná práve tá naša tradícia a jedinečnosť samotných výrobkov. Preto nie je v našom prípade žiadúce využívať rôzne spôsoby automatizácie výroby a podobne.

Pokrok v technológiách sa však dá využiť v iných oblastiach. Tými oblasťami sú práve prezentácia ľudovej výroby, reklama produktov a samotný predaj výrobkov. Za posledné roky sa internet stal neoddeliteľnou súčasťou nášho života. Veľké množstvo ľudí má stále pri sebe mobilný telefón a svoj voľný čas trávia na internete a sociálnych sieťach viz. tabuľka 3.1. Tam sledujú čo majú nové priatelia alebo čo je nové vo svete. To je hlavne teraz počas nepriaznivej pandemickej situácie obrovský potenciál na propagáciu značky Brxa a zisk nových zákazníkov.

Tabuľka 3.1: Využívanie internetu v % za obdobie 4Q 2018 na Slovensku. [39]

Kategórie odpovedí	Spolu Total	Všetci/All					
		vek/age					
	16-74	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
Každý deň alebo skoro každý deň	84.3	95.6	93.2	86.0	78.4	70.8	57.9
Aspoň raz za týždeň (ale nie každý deň)	13.2	3.9	5.7	12.4	18.6	24.4	30.6
Menej ako raz za týždeň	2.5	0.5	1.1	1.6	3.0	4.8	11.5

3.2.6 Ekologické faktory

V súčasnej dobe je na ekológiu kladený veľký dôraz. Z histórie v období 19. storočia začal byť problém s odpadom, ktorý končil v uliciach a následne začali vznikať skládky. Keď boli skládky plné odpad sa začas spaľovať alebo vyvážať do oceánov, okrem iného prišiel rozvoj ťažkého priemyslu, spaľovanie fosílií, vznikali rôzne chemické závody, ktoré svoj škodlivý odpad len tak vypúšťali naspäť do prírody a podobne. Vo veľmi krátkom čase sa tieto veci podpísali aj na našej prírode, kde bolo vidno nepriaznivé zmeny v dôsledku nášho znečisťovania planéty.

Jedným zo základných pravidiel pre firmy je ako majú správne narábať so svojím odpadom je popísane v zákone č. 79/2015 Z. z. Zákon o odpadoch a o zmene doplnení niektorých zákonov. Správne narábanie s odpadom je veľmi dôležité pri riešení ekologickej otázky a je to úplne jednoduchá a samozrejماً vec, s ktorou by nemala mať žiadna firma problém. [38]

Medzi ekologické faktory patrí aj dôsledok globálneho otepľovania, ktoré spôsobuje zmeny počasia v našich geografických oblastiach. Zmena počasia vplýva aj na zmenu vegetácie, chov zvierat a taktiež aj na potreby ľudí. Na zabezpečenie výroby je potrebné mať k dispozícii kvalitné materiály ako sú koža z tunajších zvierat, špeciálne odrody drevín a podobne, ktoré sa tradične využívali pri výrobe týchto tradičných výrobkov dlhé generácie. Podľa aktuálneho vývoja klimatickej situácie to zatiaľ nevyzerá tak, že by mohlo ovplyvniť počasia na Slovensku do takej miery, aby to ohrozilo dostupnosť požadovaných materiálov na vstup do výroby. Aktuálne sa situácia vo svete vyvíja tak, že sa snažia minimalizovať čo najviac škodlivých nepriaznivých vplyvov na našu planétu.

3.3 Porterova analýza 5F

Jedná sa o model, ktorý vytvoril Michael E. Porter. Využitie tohto modelu je jeden zo spôsobov ako analyzovať jednotlivé odvetvia a ich riziká. Podstata tohto modelu

je predpokladanie akým spôsobom sa bude vyvíjať konkurenčná situácia v určitom odvetví na základe odhadu možného správania týchto subjektov a objektov pôsobiacich na danom trhu a možného hroziaceho rizika. Model je rozdelený do nasledujúcich takzvaných piatich síl: existujúca konkurencia, hrozba novej konkurencie, hrozba vzniku substitútov, sila kupujúcich a sila dodávateľov.

3.3.1 Existujúca konkurencia

Firma Brxa je zameraná nie len na ručnú výrobu a opravu tradičných ľudových výrobkov širokého zamerania ako sú fujary, píšťalky, biče, pastierske opasky, kapsy, krpce, valašky, pastierske nože a mnoho ďalšieho, ale aj vykonávanie umeleckej činnosti ako napríklad vytvorenie kultúrneho programu alebo tvorbu rôznych workshopov. Čo sa týka komplexnosti, tak v takomto širokom rozsahu činností a zároveň šírky portfólia výroby ľudových predmetov nemá firma Brxa žiadne informácie a priamej konkurencií. To samozrejme neznamena, že firma Brxa je monopolom na trhu. Konkurencia je rozdelená na také dva základné smery.

Prvý typ konkurencie sa dá charakterizovať tak, že výsledok ich výroby sú nádherné prepracované ručne vyrábané výrobky. Jedná sa hlavne o remeselníkov, ktorí poväčšine vyrábajú svoje produkty popri práci alebo na dôchodku kvôli záľube o túto oblasť. Títo remeselníci dokážu vytvoriť nádherné kvalitné výrobky. Väčšinou sú remeselníci špeciálne zameraní na jednotlivé oblasti, ktorým sa venujú dlhé roky ako sú napríklad výrobky spracované z kože, iní sú zameraní na výrobky spracované zo železa, ďalší z dreva a podobne. Títo remeselníci nemajú veľmi rozvinutú internetovú reklamu, robia to pre svoje potešenie a ľudia ich väčšinou oslovujú na rôznych kultúrnych akciách a jarmokoch, poprípade dostanú na nich kontakt doporučením od známych. Od našich zákazníkov máme informácie, že niektorí takýto remeselníci sú šikovný vedia spraviť nádherné veci, ale často sa im stávalo, že neboli schopný dodržať dohodnuté termíny dodania objednaného tovaru.

Druhý typ konkurencie sú firmy alebo jednotlivci, ktorý sa nevyznajú do tradičnej výroby a ich cieľom nie je vytvoriť unikátne výrobky, ktoré by sa približovali kvali-

tou a použitými technológiami tradičným výrobkom, ale je to pre nich podnikateľská činnosť za účelom vytvorenia finančného zisku. Táto konkurencia sa snaží minimalizovať náklady na výrobu rôznymi alternatívnymi lacnejšími materiálmi, automatizáciou výroby tak, aby sa v čase predaja ich výrobky vizuálne čo najviac podobali tým tradičným výrobkom. Nevýhoda je, že napríklad takto vyrobené fujary môžu napríklad veľmi rýchlo popraskať. Ten kto má hudobný sluch tak hneď počuje, že zvuk nie je vôbec ladený a podobne. Táto konkurencia pôsobí na tento trh hlavne ponukou nízkej ceny, ktorá na druhú stranu zodpovedá aj samotnej kvalite produktu. Okrem tohto táto konkurencia má na rozdiel od prvého typu konkurencie omnoho lepšie zvládnutý marketing a reklamu.

3.3.2 Hrozba novej konkurencie

Za konkurenciu z pohľadu udržania tradičných výrobných postupov, materiálov a precíznej ručnej výroby v tejto špecifickej oblasti založenej na Slovenských tradíciách sa neočakáva prudký nárast konkurencie. Za konkurenciu v tomto slovazmysle sa musí jednať o osoby, ktoré boli od malička prepojené so slovenskými tradíciami, navštevovali folklórne súbory alebo nejakým iným spôsobom sa stali naše slovenské tradície súčasťou ich života. Ďalšou možnou konkurenciou sú vyučení remeselníci, ale v poslednej dobe je trend iný a väčšina slovenských žiakov odchádza po ukončení základnej školy na gymnázia a následne na vysoké školy. Na učňovkách žiaci rapídne ubúdajú. Dôkazom je aj stredná odborná škola drevárska v Turanoch, ktorá bola pre nedostatočný záujem z pohľadu žiakov základných škôl v roku 2013 zatvorená.

Väčšia pravdepodobnosť konkurencie je skôr z oblasti rôznych manažérov a osôb, ktorý nemajú skúsenosti s tradíciami a kultúrou ako takou, ale v prípade záujmu o podnikanie v tejto oblasti dokážu na základe prieskumov získať množstvo informácií od ľudí a pokúsia sa vymyslieť a dimenzovať výrobky tak, aby spĺňali požiadavky z prieskumu a dokázal nastaviť výrobný proces a následnú reklamnú kampaň tak, aby vybudoval zisk aj na úkor zachovania tej pravej podstaty a zachovania slovenskej tradície v pravom slovazmysle.

3.3.3 Hrozba vzniku substitútov

Dá sa povedať, že výrobky firmy Brxa už sú substitúty výrobkov, ktoré sa vyrábali kedysi. Treba však podotknúť, že pán Brxa sa venoval týmto tradičným výrobkom už od detstva, keď navštevoval rôznych starých majstrov, ktorý ho už od útleho detstva zasvätili do spôsobu výroby týchto predmetov. Naučili ho rôzne techniky a spôsoby spracovania materiálov, ktoré sa dlhé roky prenášali z pokolenia na pokolenie a preto sa jeho výrobky dokážu priblížiť tým tradičným, ktoré boli vyrábané kedysi.

Pri pohľade na slovo substitút z pohľadu náhrady jedného výrobku úplne iným výrobkom, tak niečo také neprichádza do úvahy. Keď chce niekto tradičnú slovenskú fujaru a keby som mu predal iný dychový hudobný nástroj napríklad flautu, tak by som asi nesplnil jeho požiadavky. Ak by som pod slovom substitút rozumel napríklad fujaru vyrobenú na nejakej automatizovanej linke kde sa vyrobí napríklad možno 5 kusov fujár za hodinu, tak ich kvalita spracovania a taktiež aj zvuku je diametrálne úplne inde.

3.3.4 Sila kupujúcich

Aktuálne najvyšší počet zákazníkov je na Slovensku a v Česku, pretože výrobky a služby sú prepojené práve so slovenskými tradíciami, ktoré sú v poslednej dobe u Slovákov čoraz viac vyhľadávané. Hlavné skupiny zákazníkov firmy Brxa by sa dali určiť ako zberatelia. To sú nadšenci do slovenských tradícií, ktorý sú veľmi zameraný na detaily a majú množstvo vlastných nápadov a prvkov, ktoré chcú mať zakomponované vo výslednom výrobku. Táto skupina zákazníkov prichádza so svojimi nápadmi a objednávkami opakovane, pretože je veľmi spokojná s výslednými produktami. Ďalšia skupina sú ľudia, ktorí majú záujem o originálny darček pre svojich blízkych alebo priateľov. Hľadajú niečo exkluzívne. Pováčšine s originálnym venovaním a rýchlo dostupné. Tretou hlavnou skupinou sú firmy, ktoré buď potrebujú nejaký program na firemné akcie alebo originálny darček na pamiatku pre väčšinou zahraničné návštevy.

Ďalšia kategória sú obchody, ktoré odoberajú naše výrobky pre svoje prevádzky, v ktorých tieto výrobky predávajú koncovým zákazníkom.

3.3.5 Sila dodávateľov

Firma je zameraná na výrobu produktov. Produkty teda neskupuje od dodávateľov a neodosiela ich koncovým zákazníkom. Dodávatelia zohrávajú dôležitú úlohu pri zabezpečení výrobného procesu. Dodávatelia sú v tejto oblasti podnikania a výroby tradičných výrobkov veľmi dôležitý a nie je jednoduché zabezpečiť spoľahlivých dodávateľov určitých materiálov, aby sa čo najviac zachovala tradičná kvalita pretože v dnešnej dobe, aby niektoré firmy prežili, tak sa snažia šetriť všade kde sa dá a to máva často negatívny dopad na ich produkty, ktoré postrádajú očakávanú kvalitu. Občas sa stáva, že zaručené materiály, prípravky alebo nástroje už pôvodný dodávateľ nemajú dostupné, respektíve výrobca daný produkt prestal vyrábať, poprípade pozmenil jeho štruktúru alebo zloženie. To znamená zbytočné starosti a veľa minúť času na hľadanie dostupnej alternatívy a množstvo testovania, aby bol výsledok ideálne úplne rovnaký ako pri použití pôvodných prípravkov alebo nástrojov.

3.4 Analýza McKinsey 7S

Jedná sa o metódu, ktorá má za úlohu analyzovať vnútorné prostredie firmy. Používa sa na zhodnotenie kritických faktorov a rozdeľuje ich do týchto 7 skupín: skupina, stratégia, zdieľané hodnoty, schopnosti, štýl, štruktúra a systémy.

3.4.1 Skupina

Z historického hľadiska, keď firma Brxa vyrábala aj tradičné drevené hračky, tak sa vo firme nachádzali aj zamestnanci. Zamestnanci si medzi sebou dobre rozumeli. Ich vzájomné vzťahy firma upevňovala rôznymi akciami a posedeniami. Aktuálne firma Brxa nedisponuje žiadnymi zamestnancami.

3.4.2 Stratégia

Firma Brxa sa snaží v prvom rade priblížiť ľuďom do dnešnej doby v čo najvernejšej podobe slovenské ľudové tradície. Dosiahnuť sa to snaží na základe čo najvernejšieho zhotovenia tradičných ľudových nástrojov, ktoré si môžu zákazníci zakúpiť a mať aj doma kus slovenskej tradície. Ďalším spôsobom je vykonávanie umeleckých vystúpení v podobe slovenských tradícií, ako je napríklad hra na tradičné ľudové dychové nástroje, spev, plieskanie bičmi a podobne. Toto má v ľuďoch vyvolať emočný zážitok, priblížiť a zažiť tú atmosféru slovenských tradícií.

Značka Brxa v oblasti výroby ľudových predmetov kladie dôraz hlavne na ručnú kvalitnú výrobu z prvotriednych materiálov so zameraním na detail. Firma je orientovaná na zákazníka a snaží sa mu vyhovieť vo všetkých jeho predstavách a požiadavkách na výrobok. Okrem výroby samotnej sa firma špecializuje aj na opravu tradičných ľudových predmetov. Nemusí sa jednať iba o ľudové predmety značky Brxa. Firma udržiava respektíve opravuje aj veľmi staré ľudové predmety, ktoré sú v niektorých rodinách zachovávané z pokolenia na pokolenie.

3.4.3 Zdieľané hodnoty

Misiou firmy Brxa je približovanie ľuďom do dnešnej rýchlej doby nádherné čaro našej tradičnej slovenskej kultúry. Dokážeme to v podobe výroby tradičných ľudových predmetov pomocou nadobudnutých skúseností od starých remeselníckych majstrov, ktorí nám odovzdávali svoje dlhoročné skúsenosti z rôznych oblastí výroby, ktoré sa už niekoľko generácií prenášajú z pokolenia na pokolenie. Tieto výrobky sú ručne a z lásky vyrábané pre Vás, aby mohol mať každý doma kus slovenskej kultúry. Navyše firma Brxa pre Vás okrem výroby týchto slovenských klenotov vykonáva kurzy plieskania bičom a hry na fujare, aby tieto tradičné klenoty u Vás doma ožili a neboli iba obyčajnou dekoráciou.

Víziou firmy Brxa je neustále rozširovať povedomie o slovenskej kultúre a upevňovať svoje vedúce postavenie značky Brxa v oblasti tradičných slovenských ľudových predmetov, ktorá je uznávaná z hľadiska kvality, spoľahlivosti a prozákazníckeho prístupu.

3.4.4 Schopnosti

Firma Brxa má aktuálne jediného zamestnanca a to samotného pána Martina Brxu, ktorý sa stará vlastne o celú firmu. Jeho schopnosti musia byť veľmi komplexné, aby to všetko sám zvládol. Vykonáva všetko od návrhu výrobkov, cez ich výrobu, expedíciu, komunikáciu so zákazníkmi, tvorbu reklamy, hľadanie a realizáciou umeleckých vystúpení a podobne. Pán Brxa sa samotnej výrobe týchto výrobkov venuje už od detstva, keď navštevoval rôznych starých majstrov, ktorý mu odovzdávali svoje dlhoročné skúsenosti s výrobou ľudových predmetov. Popri tom navštevoval tanečný folklórny súbor Kriváň v Turanoch. Svoje zručnosti zlepšoval aj vďaka strednej odbornej škole so zameraním na spracovanie dreva. Živnosť si vytvoril v roku 2003 a popri jeho skúsenostiach v oblasti výroby sa priebežne vzdeláva aj v ďalších oblastiach podnikania a neustále hľadá spôsoby ako zefektívniť procesy pri fungovaní firmy a čo najlepšie pochopiť zákazníka, aby dokázal čo najlepšie uspokojiť jeho potreby.

3.4.5 Štýl

Štýl riadenia spoločnosti nie je presne definovaný, pretože vo firme sa nenachádzajú aktuálne žiadny zamestnanci. Štýl riadenia firmy ako celku je orientovaný na prémiovú kvalitu výrobkov, na potreby a požiadavky zákazníka. Vždy sa firma snaží zákazníkovi vyjsť v ústrety vo všetkých jeho želaniach.

3.4.6 Štruktúra

Firma Brxa sa radí medzi malé firmy. Sídli v centre mestečka Turany, kde sa nachádza pomerne malá dielňa a obchodík na predaj respektíve ukážku výrobkov. Aktuálne

firma nemá žiadnych zamestnancov, preto nie je možné definovať organizačné rozdelenie štruktúry vo firme. Riadenie firmy vo všetkých oblastiach a aj samotnú výrobu a vykonávanie umeleckých vystúpení má na starosti pán Brxa.

3.4.7 Systémy

Systém objednania tovaru cez internet funguje aktuálne podľa výberu požadovaného predmetu z cenníku a následného vyplnenia objednávkového formuláru, poprípade ak to zákazníkovi vyhovuje môže si objednávku vytvoriť aj telefonicky. Informácie z objednávkového formulára si pán Brxa spracuje do svojej pripravenej kostry, kde presne špecifikuje ako bude výrobok vyzeráť, zhrnie informácie o dodaní a určí cenu výrobku. Takto zhrnuté informácie o objednávke sa pošlú emailom zákazníkovi ako potvrdenie prijatej objednávky. Následne takto spracovaná kostra výrobku slúži pánovi Brxovi ako výrobná karta, kde má všetky dôležité informácie o požiadavkách zákazníka. Následne podľa tejto špecifikácie pán Brxa vyrába samotný produkt. Po vyrobení produktu sa každý jeden výrobok odfotí a zaradí do portfólia výrobkov. Následne sa vytvorí faktúra pomocou faktúrovacieho systému Kros ALFA plus. Na odosielanie balíkov sa využívajú služby poštového express kuriéra, pričom je potrebné využiť informačný systém ePodací hárok od Slovenskej pošty na zadanie informácií o doručení zásielky. [11]

3.5 SWOT analýza

Táto analýza hodnotí vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť samotnej firmy alebo jej produktov. Vnútorné faktory firmy sa skladajú z dvoch oblastí a to: silné a slabé stránky. Medzi vonkajšie faktory patria oblasti: príležitosti a hrozby.

Silné stránky:

- Nadobudnuté jedinečné skúsenosti pri výrobnom postupe tradičných ľudových predmetov, ktoré si na Slovensku starí remeselnícki majstri odovzdávajú už niekoľko generácii z pokolenia na pokolenie.
- Unikátna ručná výroba, zameraná na kvalitu spracovania a precízne doladenie všetkých detailov.
- Kvalita použitých materiálov. Firma si zakladá na používaní tých najkvalitnejších dostupných materiálov na trhu.
- Zameranie na spokojnosť zákazníka. Firma má individuálny prístup ku zákazníkovi, ktorý majú svoje vlastné špecifické požiadavky a chcú dostať výrobok presne podľa ich vlastných predstáv.
- Jedinečnosť výrobkov. Unikátne výrobky vo vysokej kvalite zhmotňujúce slovenskú kultúrnu tradíciu.
- Dodržiavanie termínov. Priorita je dodržiavanie všetkých dohodnutých termínov.

Slabé stránky:

- Aktuálne firma nemá žiadnych zamestnancov. Všetko je postavené na pánovi Martinovi Brxovi. Jeho dlhší pracovný výpadok by spôsobil vo firme obrovské problémy.
- Malé výrobné a skladové priestory. Všetky nástroje a materiály vo výrobe majú svoje presné miesto, aby bolo možné maximálne efektívne využívať malé výrobné priestory. Zmeny vo výrobných priestoroch sú z toho dôvodu veľmi komplikované.
- Slabá znalosť moderných technológií. Hlavne teraz v období pandémie sa veľa vecí presunulo do online prostredia. Firma nemá aktuálne klasický eshop a nevyužíva ani žiadne marketingové online nástroje na propagáciu a podporu predaja.

- Závislosť na nákupe veľmi špecifických potrebách od dodávateľov v podobe presných parametrov kvalitných materiálov a nástrojov nutných do výroby. Aktuálne veľký nedostatok dodávateľov, ktorý by splňovali firemné potreby. Výpadok nejakého z osvedčených dodávateľov znamená veľké problémy v hľadaní alternatívneho dodávateľa, ktorý dokáže splniť firemné náročné požiadavky na materiály a nástroje.

Príležitosti:

- Vytvorenie klasického internetového obchodu. Veľa zákazníkov preferuje jednoduchú kúpu výrobkov cez internet. Aktuálne objednávanie cez objednávkový formulár môže veľa potenciálnych zákazníkov odrádzať od nákupu výrobkov cez internet.
- Vytvorenie internetovej reklamnej propagácie výrobkov značky Brxa a umeleckých vystúpení. Možnosť využitia rôznych reklamných kanálov.
- Zvýšenie povedomie o značke Brxa a predaji výrobkov nie len na Slovensku, ale aj v zahraničí.
- Neočakáva sa v dohľadnej dobe vstup novej konkurencie na trh. Dôvodmi sú aktuálna nepriaznivá pandemická situácia a malý záujem o remeselnú prácu zo strany mladej generácie. Dôkazom toho je uzatváranie študijných oborov s remeselníckou tematikou pre nedostatočný záujem študentov.
- Potencionálny vznik nových pracovných miest v prípade zvýšenia objednávok na produkty.

Hrozby:

- Náhla strata zákazníkov. Nejedná sa o životne dôležitú oblasť podnikania. V prípade náhlej ekonomickej krízy, obrovskej živelnnej katastrofe alebo inej nepredvídateľnej udalosti, ktorá by negatívne ovplyvnila celú spoločnosť, tak sa môže stať, že ľudia nebudú mať čas a peniaze riešiť našu kultúru, ale budú sa musieť zamerať na prítomnosť a naliehavo riešiť aktuálnu situáciu.

- Zmeny legislatívy. Neustále zmeny zo strany vlády SR, ktorá stále viac a viac komplikuje situáciu malým podnikateľom. Neustále pridáva rôzne nové byrokratické povinnosti a zvyšuje svoj sadzobník rôznych poplatkov.
- Strata kľúčových dodávateľov nástrojov a materiálov do výroby. Poprípade zníženie kvality týchto dodávaných materiálov a nástrojov.
- Zákazníci si neosvoja nový internetový obchod. Reklamná a propagačná kampaň nemusí byť nastavená správne čo môže priniesť vysoké finančné náklady a nesplnenie očakávania z reklamnej kampane.

3.6 Súčasný stav úrovne projektového riadenia

Firma Martina Brxu nemá aktuálne žiadnych ďalších zamestnancov. Jedná sa o samotného Martina Brxu, ktorý sa venuje celému chodu firmy. To zahŕňa sledovanie skladu, materiálu potrebného na výrobu a jeho objednávanie v prípade nutnosti, vykonávanie výrobného procesu výrobkov, inováciu výrobných procesov, upratovanie výrobných priestorov, prijímanie a odosielanie objednávok, komunikáciu so zákazníkmi, marketing a podobne.

Čo sa týka projektového managementu, tak vo firme Brxa sa nenachádza žiadna pracovná pozícia a ani osoba, ktorá by mala skúsenosti s riadením projektov podľa aktuálnych noriem alebo odporúčaní. Pán Brxa je výborný remeselník a jeho ruky majú cenu zlata pri pohľade čo všetko s nimi dokáže vyrobiť. Na druhú stranu moderným technológiám veľmi nerozumie a využíva len základné programy, ktoré potrebuje vedieť obsluhovať na nutné firemné úkony. Pri riadení svojich projektov využíva hlavne papier, pero a ceruzku. Následne jednotlivé papiere zakladá do zakladačov a upravuje ich podľa potreby a stavu jednotlivých projektov. Jedná sa o jednoduchý spôsob riadenia jednoduchých projektov. Týmto spôsobom dokázal úspešne dokončiť už mnoho svojich projektov v rámci firmy počas svojho podnikania.

Takýto spôsob riadenia projektov je v dnešnej dobe pravdepodobne neudržateľný. Vzhľadom na dostupnosť viacerých možností s využitím rôznych softvérových riešení je neefektívny. Závisí to aj od rozsahu projektu, od počtu ľudí kolkých sa tento projekt týka, od veľkosti projektového tímu, koľko ľudí a z akých miest potrebujú mať dostupné informácie o projekte a podobne.

Zjednodušený popis realizácie projektu Martina Brxu, ktorého cieľom bolo vytvoriť sériu nového typu výrobku z oblasti tradičných slovenských ľudových výrobkov. Postup realizácie projektu bol približne následovný. Nevyužívali sa žiadne softvérové programy na správu projektu a prehľad priebehu projektu. Spísali sa na papier základné body projektu čo všetko je potrebné vykonať k dosiahnutiu cieľa projektu. Vzhľadom na to, že pán Brxa je jediným človekom čo daný projekt riadi a zároveň aj realizuje, tak jednotlivé udalosti, zistenia a zmeny počas projektu boli zapisované vo forme rôznych poznámok, ktoré by mohli byť pre druhého človeka, ktorý nie je súčasťou realizácie projektu pravdepodobne nezrozumiteľné. Jedná sa napríklad a špecifické skúšanie rôznych nastavení jednotlivých nástrojov a spôsobu opracovávaní materiálov, aby bol výsledný produkt čo najkvalitnejšie spracovaný. Aj samotný priebeh v čase nie je počas realizácie projektu úplne ideálny, pretože v papierovej podobe sa dosť náročne udržujú termíny a prehľad aktuálneho stavu jednotlivých činností. Vzhľadom na to, že pán Brxa má dlhoročné remeselnícke skúsenosti a aktívne sa podieľa na realizácii projektu, tak dokáže rýchlo v hlave nájsť a prepojiť informácie jednotlivých činností s jednotlivými časovými údajmi projektu.

Pán Brxa tento projekt ako aj mnoho ďalších projektov dokázal takýmto spôsobom dotiahnuť do úspešného konca. Takéto úspešné projekty ho ale stoja obrovské množstvo času a sú psychicky dosť náročné kvôli tomu, že veľa údajov o projekte nosí počas realizácie projektu v hlave, pretože v papierovej podobe sa prehľad aktuálneho stavu projektu udržiava dosť náročne. Keďže pán Brxa je hlavne remeselník, tak sa snaží tráviť viac času v dielni ako v kancelárii. [11]

3.7 Informačné technológie vo firme

Táto časť je zameraná na informačné technológie, ktoré sa využívajú vo firme Martina Brxu. Vzhľadom na to, že firma nemá žiadnych zamestnancov a samotný pán Brxa je srdcom hlavne remeselník, ktorý sa snaží venovať väčšinu svojho času hlavne svojmu majstrovstvu v dielni, tak oblasti informačných technológií nevenuje príliš veľkú pozornosť a disponuje iba takými zariadeniami a technológiami, ktoré nevyhnutne potrebuje pre chod firmy.

3.7.1 Hardvérové vybavenie firmy

Jedná sa o malú rodinnú firmu, ktorá je zameraná na výrobu tradičných slovenských ľudových predmetov. Navyše firma nemá aktuálne žiadnych zamestnancov. Firma produkuje zisky iným spôsobom ako hardvérovým vybavením. Toto hardvérové vybavenie tu je hlavne na pokrytie základných a nutných úkonov spojených s prevádzkovaním firmy ako sú napríklad objednávky materiálov a nástrojov do výroby, prijímanie objednávok z internetu, fakturácia, expedícia výrobkov a podobne.

Firma Brxa nedisponuje žiadnymi vlastnými servermi a ani vlastnou firemnou sieťou ako tomu býva vo väčších firmách. Z pohľadu zabezpečenia budovy firmy sa tu nachádzajú interné aj externé bezpečnostné kamery. Tieto kamery sú doplnené o poplašné zariadenie, ktorý funguje na princípe detektoru pohybu.

Firma disponuje nasledujúcimi zariadeniami:

- Notebook HP 250 G6 (1XN53EA)
- Multifunkčná tlačiareň EPSON L6170
- Wifi router

Notebook HP 250 G6 (1XN53EA)

- Operačný systém: Windows 10 Home 64-bit

- Procesor: Intel® Core™ i5-7200U
- RAM: 4 GB DDR4 2400 MHz
- Pevný disk: SSD 256 GB
- Grafická karta: Intel® HD 620
- Obrazovka: matná 39,6 cm (15,6")
- Rozlíšenie obrazovky: 1920 × 1080 Full HD

Multifunkčná tlačiareň EPSON L6170

- Atramentová tlačiareň s novou úspornou technológiou tlače
- Jednoduché dopĺňanie atramentu do nádrčky umiestnenej v prednej časti
- Automatický podávač dokumentov na 30 strán (ADF)
- Zásobník papiera na 150 listov
- Rýchlosť tlače: 15 strán za minútu
- Možnosť tlače cez Wi-Fi a Wi-Fi Direct

3.7.2 Softvérové vybavenie firmy

Vzhľadom na to, že informačné technológie nie sú vo firme Martin Brxa kľúčovou oblasťou podnikania, ale práve naopak sa vo firme nachádza iba jeden pracovný notebook, na ktorom sa vykonávajú nevyhnutné úkony spojené s prevádzkovaním firmy, tak v oblasti softvéru nie je taktiež veľký rozmach. Jedná sa o malú rodinnú firmu, ktorá aktuálne nemá žiadnych zamestnancov z čoho vyplýva, že aktuálne nepotrebuje žiadny centrálny informačný systém ako tomu býva vo väčších firmách, kde by to bolo bez týchto informačných systémov veľmi náročné na riadenie samotnej firmy.

Zoznam softvérového vybavenia vo firme:

- Operačný systém: Windows 10 Home 64-bit
- Jednoduché účtovníctvo: Kros ALFA plus
- Slovenská pošta: ePodací hárok
- Pripojenie k FTP: FileZilla
- Úprava fotografií: GIMP
- MS Office 2013
- Internetový prehliadač: Mozilla Firefox
- ESET Smart Security

3.7.3 Informačné systémy vo firme

V tejto časti sú podrobnejšie popísané informačné systémy, ktoré sa používajú vo firme Martin Brxa. Nejedná sa o klasické informačné systémy ako to býva vo väčších firmách. Skôr sa jedná o menšie, ktoré slúžia hlavne na uchovávanie firemných informácií. [11]

Jednoduché účtovníctvo: Kros ALFA plus

Informačný systém na vedenie účtovníctva vo firme Martin Brxa je pomocou využívania produktu jednoduchého účtovníctva Kros ALFA plus. Využíva sa prioritne na vytváranie faktúr na objednané produkty z internetu a na vytváranie faktúr za realizáciu umeleckých vystúpení. Tento informačný systém ponúka rôzne komplexné služby ako napríklad vytvorenie skladu, cestovné výkazy a podobne. Vzhľadom na to, že firma kvôli širokej škále možností vyrábaných produktov nevyrába produkty na sklad, takže v účtovníckom informačnom systéme túto možnosť aktuálne nevyužíva. Taktiež aktuálne nemá zmysel využívať možnosť cestovných výkazov. Pozitívom je, že tieto služby sú dostupné v informačnom systéme a môžu sa v prípade potreby začať okamžite využívať. [12]

Obr. 3.2: Ukážka pracovného prostredia vytvárania faktúr v programe Kros ALFA plus. (Vlastné spracovanie)

Užívateľské prostredie je veľmi jednoduché a intuitívne. Čo sa týka základných úkonov ako napríklad vytvárania faktúr, tak aj počítačovo menej zdatný užívateľ nemá problém faktúru vytvoriť. Občas sa stane, že do faktúry treba zakomponovať nejaký neštandardný prvok, poprípade vykonať nejaký iný úkon, ktorý pán Martin Brxa nevykonáva pravidelne. Firma si každoročne platí balíček podpory, ktorý obsahuje aj takzvanú hotline, na ktorej príjemný personál dokáže vždy veľmi rýchlo zareagovať na požiadavky a okamžite vyriešiť prípadné problémy pri práci s účtovníckym informačným systémom Kros ALFA plus.

Slovenská pošta: ePodací hárok

Takmer všetky objednávky cez internet sa odosielajú zákazníkovi službou Express kuriér od Slovenskej pošty. Jedná sa o službu, ktorá doručuje tovar zákazníkovi hneď

na 2. pracovný deň od prijatia balíka na pošte. Firma Martin Brxa je so službami Slovenskej pošty spokojná, taktiež nie sú evidované žiadne sťažnosti od zákazníkov ohľadom doručenia zásielok. Slovenská pošta sa nachádza cca 100m od firmy, takže nie je problém tam hocikedy zaniest balík.

Zásielky	Háky	Odoslané	Koncepty	Kontakty
Janka Hrábková Bregovy 45 Pípaň	MICHAEL VETTERMANN GRUNTAL 71 ALSTEDTENSENBURG	Luigi Lohmeyer Oskarstrasse 1 Pípaň	MONIKA DUŠKOVÁ VÝCHOVÁRE NÁMESTIE 301 Pípaň	Eleonora Schramm Engelstrasse 15 Pípaň
Janka Hrábková Bregovy 45 Pípaň	Josef Mak Horná 12 Váky Cateň	Janka Hrábková Mládkova 4 Bukovina 1	Janka Hrábková Mládkova 4 Bukovina 1	Janka Hrábková Bregovy 45 Pípaň
Burkovičová Erika Čul Anadolj 28023 Saplaky Hřivov	SUČÁKOVÁ Helena Troska SNP 193 Kobica	Sučiaková Helena Saplaky 347024 Kobica-Sedláreka Taborovica	Bryndis Jan Čul Anadolj 28023 Saplaky Hřivov	Bryndis Jan Kobica 324 Saplaky Nová Vies
Bedecková Daria Kobica 324 Saplaky Nová Vies	Bígeš Michal Nová 14221 Saplaky Hřivov	Bígeš Josef Nová 21 Saplaky Hřivov	Bertová Jana J.Francoiseho 198025 Lanča	BENEŠKOVÁ Anna Čul Anadolj 35 Saplaky Hřivov
Bedecková Anna Kobica 198023 Lanča	BEDNÁR Stefan Čul Anadolj 18 Saplaky Hřivov	BEDNÁR Stefan Čul Anadolj 18 Saplaky Hřivov	BEDNÁR Milan Kobica 32 Lanča	BEDNÁR Josef Kobica 32 Lanča
Bedecková Miroslava Kobica 198023 Pípaň Hřivov	BEČKOVÁ Helena Pípaň 198023 Pípaň Hřivov	BAŠTOVÁ Anna Čul Anadolj 42 Saplaky Hřivov	Baštová Lenka Pípaň 318711 Saplaky Hřivov	BARTKOVÁ Katarína Čul Anadolj 20 Saplaky Hřivov
BALUCH Marcel Lanča 320 Lanča	BALIŠ Hrančiv Ustredná Ošica 224610 Pípaň	Bališová Maria Čul Anadolj 3 Pípaň	Begonová Katarína Čul Anadolj 15 Lanča	BABIŠOVÁ Brigita Kobica 11 Bukovina
				Bališová Helena Čul Anadolj 187 Saplaky Nová Vies

Pre rýchle vyhľadanie zásielok napíšte do poľa Hľadať požadované meno adresáta alebo názov organizácie, podacie číslo zásielky resp. číslo podacieho háku.

Prehľad všetkých odoslaných hákov alebo zásielok podľa jednotlivých stavov sa zobrazí po zvolení vami požadovaného filtra (napr. filter Všetky, Podané, Nepodané, ..., Dátum).

Obr. 3.3: Ukážka histórie odoslaných zásielok cez ePodací hárok od Slovenskej pošty.

[4]

Po zabalení tovaru na expedovanie je potrebné využiť informačný systém Slovenskej pošty, kde je potrebné vypísať všetky potrebné informácie o doručení. Následne systém vygeneruje sprievodku so všetkými potrebnými údajmi, ktorú stačí vytlačiť a nalepiť na odosielaný balík. Nalepená sprievodka obsahuje aj čiarový kód, ktorý pracovníci Slovenskej pošty pri prebratí zásielky iba naskenujú a balík je už zaevidovaný do prepravy.

V informačnom systéme Slovenskej pošty, ktorý sa nazýva ePodací hárok je k dispozícii kompletná história odoslaných zásielok so všetkými údajmi ako sú dodacia adresa, emailový kontakt, telefonický kontakt, hmotnosť zásielky a hlavne detailné informácie o časoch a dátumoch jednotlivých úkonov pri doručovaní zásielky. [4]

Objednávky výrobkov: emailová adresa

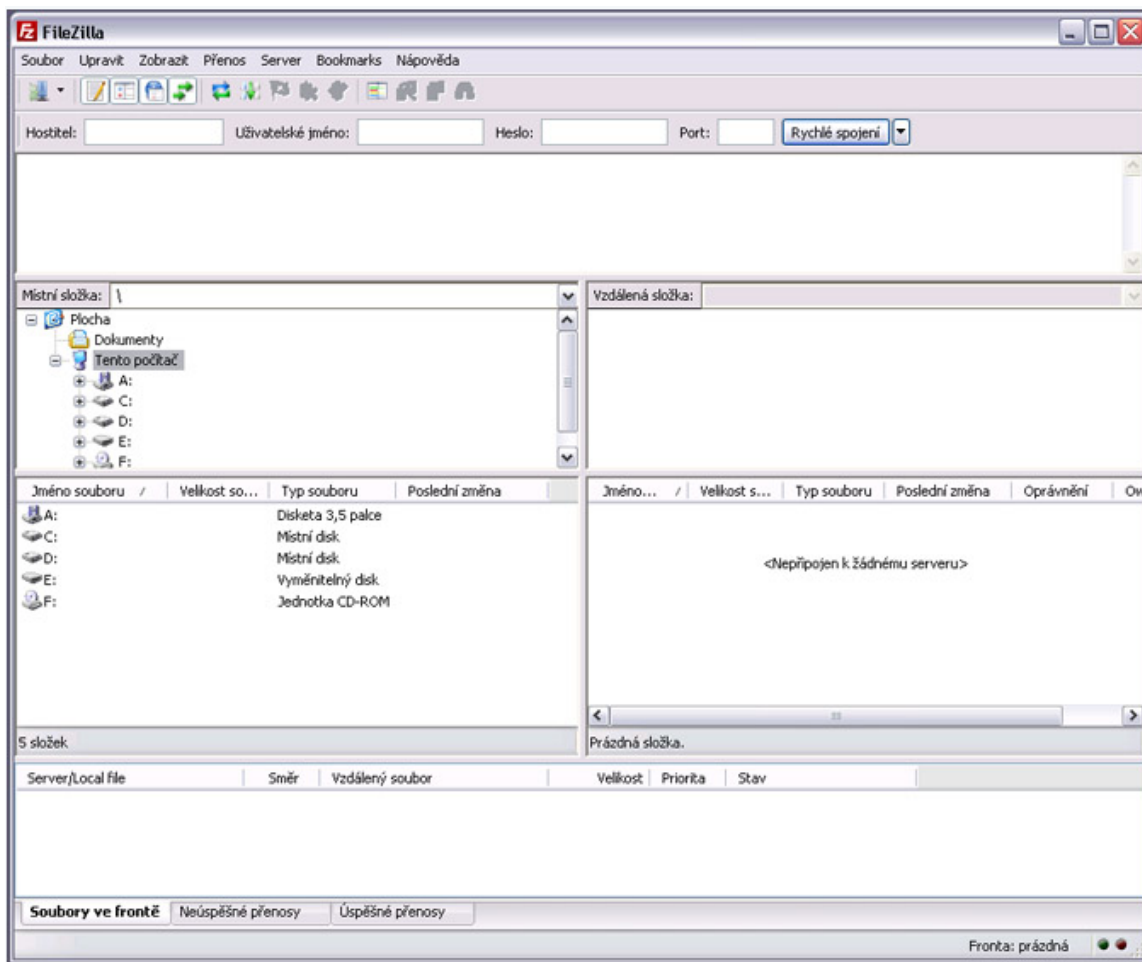
Všetky objednávky z internetovej stránky sú riešené pomocou objednávkového formulára čo znamená, že vytvorená objednávka príde pánovi Martinovi Brxovi na jeho email do kolonky objednávky. Tieto prijaté objednávky nemajú úplne presne stanovenú štruktúru čo sa týka obsahu objednávky a to spôsobuje problém s prehľadnosťou čo si zákazník objednal. Tento problém je popisovaný v časti popisu zvoleného procesu vo firme **3.8.1.**

Samotná práca pri vyhľadávaní konkrétnej objednávky je v prostredí emailového klienta nesmierne náročná. V tomto prostredí nie je možné vyhľadávať objednávky podľa konkrétneho mena zákazníka, respektíve zakúpeného produktu a podobne. V prostredí emailového klienta je možné zoradiť všetky objednávky podľa dátumu doručenia, respektíve vyfiltrovať časové rozmedzie, v ktorom pravdepodobne objednávka prišla.

Dohľadávanie konkrétnej objednávky je teda komplikovanejší proces a samotný emailový klient kvôli svojej obmedzenej funkčnosti nestačí. Jednoduchšie je použiť iný informačný systém napríklad jednoduché účtovníctvo Kros ALFA plus, v ktorom som informácie o objednávke napísané v štruktúre, v ktorej je možné pohodlnejšie vyhľadávať. V tomto informačnom systéme sa zistí dátum objednávky a následne sa podľa tohto dátumu môže dohľadať kompletne znenie objednávky v emailovom klientovi.

Portfólio všetkých vyrobených produktov: Webhosting

Fotogaléria v podobe portfólia všetkých vyrobených výrobkov, ktorá sa nachádza na webhostingu webstránky firmy Brxa sa dá považovať za informačný systém, pretože chronologicky uchováva vo fotografickej podobe všetky jedinečne ručne vyrábané tradičné ľudové predmety, ktoré sú rozdelené do jednotlivých kategórií a sú pravidelne aktualizované dopĺňané o novo vytvorené predmety.



Obr. 3.4: Ukážka pracovného prostredia programu FileZilla. (Vlastné spracovanie)

Fotogaléria týchto tradičných ľudových výrobkov je voľne dostupná pre všetkých na internetovej stránke, kde sa ľudia môžu pokochať krásnymi výrobkami, môžu to využiť ako inšpiráciu na svoj jedinečný predmet, ktorý si môžu následne objednať a v neposlednom rade to využíva aj samotný pán Martin Bxra, pre ktorého to je vlastne taká databáza jeho celoživotnej práce.

Novo vytvorené produkty sa odfotografujú a pridávajú sa na webhosting pomocou programu FileZilla. Pred samotným pridaním na webhosting pomocou programu FileZilla je potrebné nastaviť jednotný formát všetkým fotografiám, pretože aktuálne používaná fotogaléria na webstránke automaticky neorezáva fotografie. K tomu sa využíva grafický rastrový editor GIMP. [11]

3.8 Problémový proces objednávaní výrobkov cez internet

3.8.1 Popis problémového procesu

Táto sekcia je zameraná na kľúčový proces s názvom objednávka tovaru z internetu. Aktuálne je objednávka výrobku cez internet náročná pre zákazníka a rovnako náročné a zdĺhavé je aj samotné spracovanie prijatej objednávky pre Martina Brxu. Zákazník si totiž môže výrobok objednať z internetovej stránky na základe vystaveného cenníka a inšpirovať sa môže na základe obrovského portfólia už vyrobených jedinečných výrobkov, o ktoré má zákazník záujem. Svoju požiadavku musí zapísať do objednávkového formulára, kde musí vypísať svoju fakturačnú a dodaciu adresu, telefónne číslo, svoju predstavu o dátume doručenia, keďže sa jedná o ručnú výrobu a väčšina zákazníkov má svoje špecifické požiadavky a na záver napísať samotný výrobok, o ktorý má zákazník záujem.

Pánovi Martinovi Brxovi príde táto objednávka do e-mailovej schránky. Problém nastáva pri formulovaní objednávky z pohľadu zákazníka, pretože každý zákazník svoju predstavu o výrobku špecifikuje a opisuje vlastným spôsobom. Pokiaľ sa nejaký zákazník rozpíše a spraví z objednávky slohovú prácu a ešte do toho zakomponuje nejaké otázky k výrobku, tak pánovi Brxovi niekedy zaberie toto dešifrovanie veľmi veľa času. Následne má predpripravenú šablónu v emaili na potvrdenie objednávky, do ktorej prehľadne prepíše všetky dôležité údaje o výrobku, fakturačné a dodacie údaje, dátum a spôsob expedície hotového výrobku a výslednú cenu.

V prípade objednávok z internetu sa aktuálne vo firme Martin Brxa dá považovať emailová schránka za prvý využívaný informačný systém v procese objednávky tovaru z internetu, pretože sa tu nachádzajú informácie o tom kto, kedy a čo objednával. Veľká nevýhoda je neprehľadnosť a náročné vyhľadávanie v histórii objednávok, pretože sú zaznamenané v podobne prijatých emailov.

Výstupný email so zhrnutými parametrami výrobku, fakturačnou adresou, presným časom expedície a celkovou cenou sa vytlačí na tlačiarňu a následne slúži ako výrobná karta predmetu, ktorá putuje do výroby a pán Brxa podľa nej vyrába požadovaný výrobok. Po úspešnom dokončení výrobku sa finálny výrobok odfotografuje a pomocou softvéru GIMP sa fotografie spracujú a následne sa použije program FileZilla, ktorým sa nové fotografie pridajú do portfólia hotových výrobkov na internetovú stránku.

Po odfotografovaní výrobku prichádza na rad vytvorenie faktúry. Na fakturáciu firma Martin Brxa využíva jednoduché účtovníctvo od firmy Kros a ich produkt ALFA plus s predplatenou zákazníckou podporou. Jedná sa v podstate o druhý využívaný informačný systém, do ktorého je potrebné zadávať duplicitne už raz vpisované dáta do potvrdzujúceho emailu o prijatí objednávky. Pri vytváraní faktúry je potrebné ručne opäť prepísať fakturačné a dodacie údaje z objednávky, pridať objednané produkty a vyplniť cenu.

Väčšina objednávok je expedovaná službou Express Kuriér od Slovenskej pošty, ktorá je schopná doručiť zásielku zákazníkovi na nasledujúci pracovný deň. Pri odosielaní výrobku je potrebné opäť duplicitne zadať informácie o dodacej adrese, telefonickom kontakte a prípadnej sume dobierky za prevzatie zásielky. Jedná sa vlastne už o tretí informačný systém, do ktorého je potrebné vložiť rovnaké údaje, ktoré už boli vpisované do potvrdzujúceho emailu a fakturačného systému.

3.8.2 Analýza problémového procesu

Analýza efektívnosti a bezpečnosti informačných systémov vybraného procesu vo firme Martin Brxa bola vykonaná pomocou auditu systémom ZEFIS s použitím dotazníkov. Tieto dotazníky pomôžu odhaliť kľúčové nedostatky informačných systémov. Následne navrhnu možné spôsoby, ktorými by sa dali zlepšiť a v ideálnom prípade úplne odstrániť.

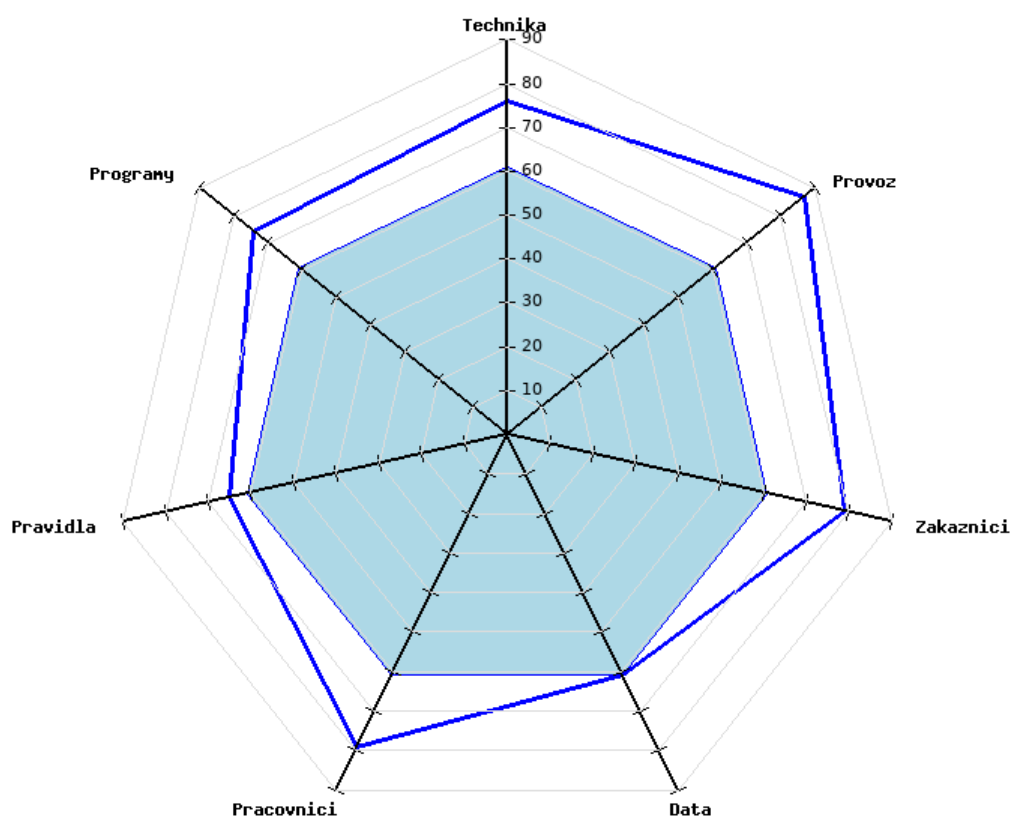
Otázky v dotazníkoch boli zamerané na kategórie firmy, informačných systémov a konkrétneho priebehu procesu vo firme. Na základe vyplnených otázok bolo ude-

lené hodnotenie a doporučenie na zlepšenie v rôznych oblastiach. Ďalej bolo udelené hodnotenie v základných kategóriach pre bezpečnosť a efektívnosť využívania informačných systémov vo firme. [11]

Efektívnosť informačného systému v analyzovanom procese

Na základe vypracovaných dotazníkov boli v oblasti efektívnosti informačného systému vyhodnotené nasledujúce časti: technika, provoz, zákazníci, dáta, pracovníci, pravidlá a programy. Hodnotenie jednotlivých častí efektívnosti informačného systému vo firme je na stupnici od 50% – 100%, kde hodnota 100% predstavuje úplne ideálnu efektívnosť, ktorá sa v realite takmer vôbec nevyskytuje. Za celkovú efektívnosť informačného systému je považovaná najnižšie dosiahnutá hodnota zo všetkých spomínaných 7 častí bezpečnosti. Prehľadné výsledky sú v grafe 3.5.

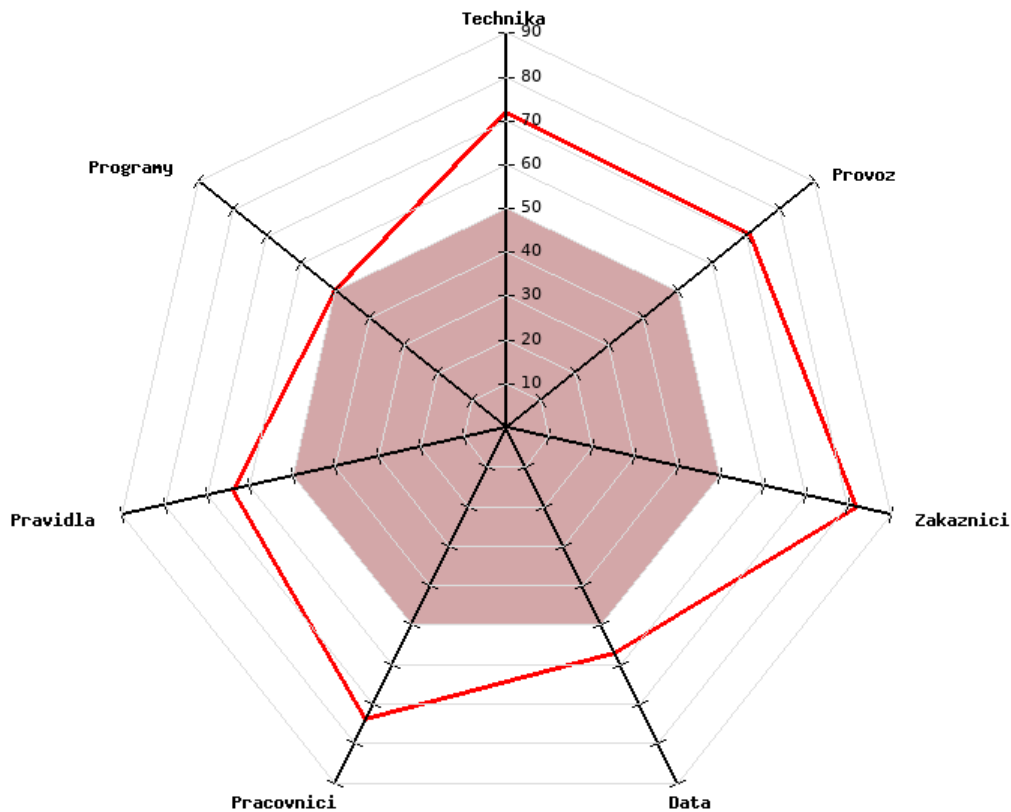
Pri pohľade na graf 3.5 najlepšie hodnotená časť je provoz, ktorá dosiahla hodnotu 87%. Ďalšími dobrými časťami sú zákazníci a pracovníci, ktorí získali zhodne 79%. Naopak najhoršie hodnotenou časťou efektívnosti informačného systému vo firme sú dáta. Ich hodnota dosiahla slabých 61%. Vzhľadom na slovný popis priebehu vybraného procesu, ktorý bol popísaný v časti 3.8.1 nám výsledky z dotazníkov potvrdili, že práca s dátami naozaj nie je efektívna. Celková hodnota efektívnosti informačného systému je teda iba 61% spôsobená, práve nie príliš efektívnou prácou s dátami.



Obr. 3.5: Efektívnosť informačného systému v analyzovanom procese. [36]

Bezpečnosť informačného systému vo vybranom procese

Analýza pomocou vypracovania dotazníkov v oblasti bezpečnosti informačného systému obsahuje nasledujúce časti: technika, provoz, zákazníci, dáta, pracovníci, pravidlá a programy. Vyhodnotenie výsledkov je zhrnuté v grafe 3.6, v ktorom sú jednotlivé výsledky udávané v % na škále 50% – 100%, kde 50% znamená porušenie bezpečnosti v obrovskom rozsahu a 100% znamená úplne dokonalé zvládnutie bezpečnosti vo firme. Za celkovú bezpečnosť informačného systému je považovaná najnižšie dosiahnutá hodnota zo všetkých spomínaných 7 častí bezpečnosti.



Obr. 3.6: Bezpečnosť informačného systému v analyzovanom procese. [36]

V oblasti bezpečnosti informačných systémov vybraného procesu za pomoci využitia dotazníkov najlepšie hodnotenie získala časť zákazníci s hodnotou 82%. Ďalšie v poradí boli s hodnotou nad 70% ešte časti pracovníci, technika a provoz. Najhoršie možné dosiahnuté hodnotenie bolo v časti programov a to ziskom minima 50%. Tieto nízke hodnoty boli pravdepodobne spôsobené otázkami v dotazníku, ktoré sa týkali používania vlastnej internej siete, používania programov, počítačov a udelených práv pre jednotlivých pracovníkov vo firme. Vzhľadom na to, že firma Martin Brxa nemá žiadnych zamestnancov a jediný kto pracuje s firemným softvérom aj hardvérom je výlučne pán Martin Brxa, tak samotnému zabezpečeniu programov ako napríklad pravidelná zmena hesiel a podobne sú pre pána Martina Brxu irelevantné, čo pravdepodobne spôsobilo veľmi nízku hodnotu v oblasti bezpečnosti programov a dát.

Odporúčania a nedostatky firmy

Na základe vykonania auditu firmy, firemných informačných systémov, konkrétneho procesu vo firme pomocou dotazníka ZEFIS bolo navrhnutých celkom 165 nedostatkov alebo návrhov na zlepšenie aktuálneho riešenia vo firme. Tieto položky sú na základe dôležitosti rozdelené do štyroch základných stupňov významnosti. Sú to: vysoká, stredná, nízka hladina významnosti a bez úrovne významnosti. Pri každom zázname sú spomenuté informácie o tom, do ktorej časti nedostatkov alebo odporúčanie spadá. Nachádza sa tu informácia o tom, či sa nedostatok alebo odporúčanie týka bezpečnosti, miery významnosti a obsahuje aj slovný popis.

Tabuľka 3.2: Prehľad najvýznamnejších nedostatkov a odporúčaní pre firmu podľa ZEFIS auditu. [36]

Programy	Vysoká	Ano	Neshoda	Pracovníci môžu instalovať programy na své počítače
Pravidla	Vysoká	Ano	Neshoda	Zodpovědnost za likvidaci dat, datových nosičů
Pravidla	Vysoká	Ano	Neshoda	Chybí manažer/ka informační bezpečnosti
Data	Vysoká	Ano	Neshoda	Nevhodný způsob likvidace - papírová média
Pravidla	Vysoká	Ano	Neshoda	Chybí klasifikace dat/ informací
Pracovníci	Vysoká	Ano	Neshoda	Nízká kvalifikace pracovníků při práci s počítači
Pracovníci	Vysoká	Ano	Neshoda	Přístupová práva zaměstnanců nejsou správně ukončována
Data	Vysoká	Ano	Neshoda	Neprobíhá zálohování dat na serverech
Zákazníci	Vysoká	Ano	Neshoda	Nejsou nastavena pravidla práce s daty zákazníků
Pracovníci	Vysoká	Ano	Neshoda	Nejsou aktualizována hesla uživatelů
Data	Vysoká	Ano	Neshoda	Chybí aktuální záloha dat systému

Z celkových 165 položiek nedostatkov alebo doporučení pre firmu je 11 s vysokou hladinou významnosti, 22 položiek má strednú hladinu významnosti a 10 položiek má nízku hladinu významnosti pre firmu. Zvyšných 122 položiek nedostatkov alebo doporučení na základe vyplnenia dotazníkov ZEFIS je bez uvedenej hladiny dôležitosti.

Vo výpise nedostatkov a doporučení, ktoré sa nachádza tabuľke 3.2 je vypísaných 11 položiek s najvyššou hladinou významnosti pre firmu Martina Brxa. Tretí stĺpec udáva informáciu áno, ktorá znamená, že sa jedná o nedostatok alebo doporučenie v oblasti bezpečnosti.

Pri pohľade na výpis nedostatkov s najvyššou hladinou významnosti v tabuľke 3.2 je vidno, že väčšina nedostatkov súvisí s tým, že vo firme Brxa sa nenachádzajú žiadny zamestnanci a jediný kto informačné systémy používa je samotný Martin Brxa, ktorý sa do počítačov veľmi nevyzná a využíva ich len na nevyhnutné veci potrebné na fungovanie firmy. Vzhľadom na to, že vo firme ešte nikdy nezmizli žiadne dáta, tak sa zálohovaniu dát nevenuje veľká pozornosť. Z týchto nedostatkov a doporučení odporúčam zaviesť pravidelné zálohovanie dát do firmy. Následne nedostatky a doporučenia: pravidelné menenie hesiel užívateľov, chýbajúci manažér informačnej bezpečnosti, inštalovanie vlastných programov na počítač, prístupové práva užívateľov a podobne nie sú pre firmu Martin Brxa aktuálne úplne dôležité, keďže so všetkými zariadeniami prichádza do kontaktu výlučne iba samotný Martin Brxa a hlavná jeho činnosť je remeselná výroba a realizácia umeleckých vystúpení.

Kapitola 4

Návrh riešenia a prínos návrhu riešenia

4.1 Návrh zmeny vo firme

Na základe analýzy problémového procesu vo firme z časti 3.8.2 a aktuálnej pandemickej situácie z čoho vyplývajú obrovské obmedzenia podnikania aj zo strany štátu ako je napríklad lockdown, zákaz vychádzania, zákaz usporiadavania verejných podujatí a nariadenie o zatvorení kamenných obchodov až na určité výnimky. Internet začal byť ešte populárnejší a viac využívaný ako pred pandémiou. Ideálny priestor na zmenu vo firme Brxa je vytvoriť si silné postavenie značky na internete v oblasti tradičných slovenských ľudových predmetov a zároveň aj realizácie umeleckých vystúpení. Ku zlepšeniu propagácie značky Brxa je možné využiť rôzne internetové marketingové nástroje. Na podporu predaja výrobkov je vhodné zmeniť aktuálny spôsob predaja výrobkov cez objednávkový formulár za klasický eshop, pretože aktuálne zákazník musí presne napísať čo si chce objednať. V klasickom eshope si zákazník dokáže vyberať výrobok, ktorý sa mu páči a dokáže si ho rýchlo a jednoducho vložiť do košíka a zakúpiť.

4.2 Identifikačná listina projektu

Tabuľka 4.1: Identifikačná listina projektu. (Vlastné spracovanie)

Názov projektu:	Zvýšenie povedomia o značke Brxa a zvýšenie predaja výrobkov cez internet
Zámer projektu:	Zvýšenie počtu objednávok
	Zvýšenie povedomia o značke Brxa
	Zefektívnenie procesu spracovania objednávok z internetu
Cieľ projektu:	Vytvorenie a propagácia novej webstránky s plnohodnotným eshopom
Plánované náklady:	2 300,-€
Plánovaný termín zahájenia projektu:	1. 7. 2021
Plánovaný termín ukončenia projektu:	31. 8. 2021
Hlavné milníky projektu:	21. 7. 2021 - Podpis zmluvy s dodávateľom
	11. 8. 2021 - Ostré spustenie novej webstránky s eshopom
	11. 8. 2021 - Spustenie reklamnej kampane
	31. 8. 2021 - Vyhodnotenie úspešnosti marketingovej stratégie
Zadávatel projektu:	Martin Brxa - majiteľ firmy
Členovia projektového tímu:	Martin Brxa - majiteľ firmy
	Konzultant tvorby novej webstránky
	Marketingový konzultant

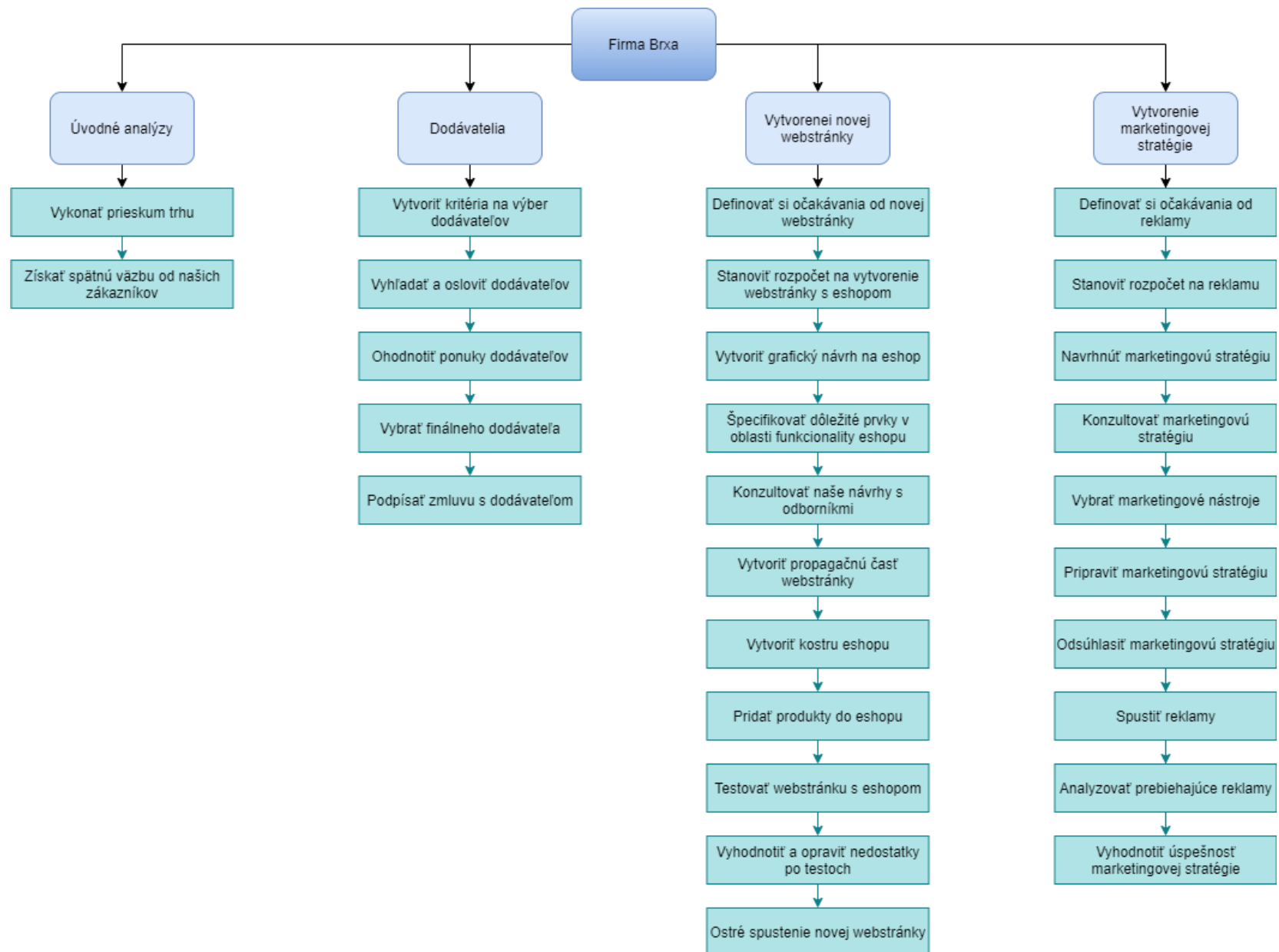
4.3 Logický rámec projektu

Tabuľka 4.2: Logický rámec projektu. (Vlastné spracovanie)

	Popis	Objektívne overiteľné ukazatele	Spôsob overenia	Predpoklady
Zámer	1. Zvýšenie počtu objednávok	1. Nárast prijatých objednávok o 40% za rok	1. Účtovnícky systém Kros ALFA plus	
	2. Zvýšenie povedomia o značke Brxa	2. Zvýšenie návštevnosti westránky o 30% za rok	2. Štatistické údaje westránky	
	3. Zefektívnenie procesu spracovania objednávok z internetu	3. Zníženie času spracovania objednávok z internetu aspoň o 50%	3. Porovnanie časov spracovávanía objednávok pred a po projekte	
Cieľ	1. Vytvorenie a propagácia novej westránky s plnohodnotným eshopom ku dňu 31.8.2021 do 2 300,-€	1.1 Dátum ukončenia projektu do 31.8.2021	1.1 Splnenie všetkých podmienok zo zmluvy.	Nová webstránka bude spustená. Administrátorske prostredie umožní jednoducho a rýchlo spracovávať objednávky. Úspešná reklamná kampaň priláka množstvo nových zákazníkov, ktorí si nájdu výrobky, ktoré si budú chcieť objednať a zaplatiť.
		1.2 Náklady maximálne 2 300,-€	1.2 Faktúra od dodávateľa	
Výstupy	1. Výber dodávateľa	1. vytvorenie zmluvy o spolupráci s dodávateľom	1. Podpísaná zmluva o spolupráci s dodávateľom	Vybraný dodávateľ je schopný v stanovenom termíne a v rámci schváleného rozpočtu splniť svoje záväzky. Výsledná webstránka je plne funkčná a prehľadná. Reklamná kampaň prebieha na základe našich očakávaní.
	2. Vytvorenie westránky	2. Nová webstránka bude spustená na firemnej doméne	2.1 Otvorenie firemnej domény v prehliadači	
			2.2 Splnenie podmienok zmluvy	
	3. Vytvorenie marketingovej stratégie	3.1 Aspoň 10 000 zobrazení reklám počas 3 týždňov	3.1 Výsledky z Google, Facebook a Instagram analytics	
		3.2 Výber aspoň 3 rôznych reklamných kanálov	3.2 Výsledky z Google, Facebook a Instagram analytics	
	4. Vyhodnotenie novej westránky a marketingovej stratégie	4.1 Počet zákazníkov na stránke	4.1 Štatistické údaje westránky	
		4.2 Počet zákazníkov, ktorý navštívili stránku vďaka reklame	4.2 Výsledky z Google, Facebook a Instagram analytics	
	Popis	Zdroje	Časový rámec	Predpoklady
	1.1 Vyhľadávanie dodávateľov	1.1 3 čld	1.1 5 dní	Vyhľadaných viacero dodávateľov. Vytvorené kritéria na hodnotenie dodávateľov.
	1.2 Výber konkrétneho dodávateľa	1.2 1 čld	1.2 1 deň	

Činnosti	2.1 Vlastná špecifikácia novej westránky a eshopu	2.1 4 čld	2.1 5 dní	Vykonané analýzy aktuálnych zákazníkov a prieskum trhu. Schválenie dizajnu a funkcionality eshopu majiteľom firmy. Dodržanie schváleného rozpočtu.
	2.2 Tvorba propagačnej časti websr stránky	2.2 699,-€	2.2 6 dní	
	2.3 Tvorba kostry eshopu	2.3 659,-€	2.3 5 dní	
	2.4 Pridávanie produktov do eshopu	2.4 100,-€	2.4 3 dni	
	2.5 Testovanie novej webstránky	2.5 100,-€	2.5 4 dni	
	3.1 Špecifikácia požiadaviek od reklamy	3.1 1 čld	3.1 1 deň	Spustenie novej webstránky. Na základe analýzy zákazníkov a prieskumu trhu. Dodržanie schváleného rozpočtu.
	3.2 Príprava obsahu a materiálov na reklamu	3.2 5 čld	3.2 5 dní	
	3.3 Spustenie reklmanej kampane	3.3 1 čld	3.3 1 deň	
	4.1 Analyzovanie reklamnej stratégie	4.1 2 čld	4.1 2 týždne	Použitie analytických nástrojov. Prichádzajúce objednávky z eshopu. Projekt bol dokončený.
	4.2 Analyzovanie funkčnosti webstránky	4.2 2 čld	4.2 2 týždne	
	4.3 Vyhodnotenie spokojnosti s dodávateľom	4.3 1 čld	4.3 1 deň	

4.4 Hierarchická štruktúra činností projektu



Obr. 4.1: WBS diagram. (Vlastné spracovanie)

4.5 Návrh riešenia problémového procesu objednávania výrobkov cez internet

4.5.1 Návrh zavedenia plnohodnotného eshopu

Na základe argumentov z predchádzajúcich častí práce navrhujem zaviesť do firmy Martin Brxa plnohodnotný eshop, ktorý si pomocou práce s databázami uchováva dôležité dáta, ktoré sú nám kedykoľvek v prípade potreby dostupné a dohľadateľné. Priorita je však tá, aby ku všetkým potrebným dátam sa dokázal dostať aj samotný pán Martin Brxa. Ideálne riešenie bude zavedenie eshopu, ktorý má na svojom pozadí prehľadné intuitívne užívateľské rozhranie, s ktorým by po krátkom zaškolení nemal problém ani počítačovo menej zdatný užívateľ.

Zavedenie eshopu zabezpečí po prijatí objednávky štrukturované uchovávanie dát o objednávke včetně fakturačných a dodacích údajov. Vďaka tomu môžeme začať uvažovať nad integráciou medzi novým eshopom, jednoduchým účtovníctvom Kros ALFA plus a doručovateľskou službou od Slovenskej pošty Expres kuriér pomocou informačného systému ePodací hárok.

Vďaka novému eshopu sa celkom určite zvýšia ukazatele bezpečnosti a efektívnosti vybraného procesu 3.8.2 v najhoršej oblasti dáta. Pozitívny vplyv to bude mať určite aj na ďalšie oblasti napríklad technika a zákazníci, ktoré majú pomerne dobré hodnotenia už aj aktuálne bez zavedenia nového eshopu.

Vzhľadom na to, že z analýzy informačných systémov 3.7.3 presne vieme, aké informačné systémy firma Brxa používa. Webstránka sa využíva na prezentáciu ľudovej tvorby, realizáciu umeleckých vystúpení a hlavne na predaj. Vzhľadom na získané informácie je možné nájsť a zvoliť takú platformu eshopu, do ktorej bude možné integrovať požadované informačné systémy čo najjednoduchšie.



Obr. 4.2: Navrhovaná platforma na zavedenie nového eshopu. [35]

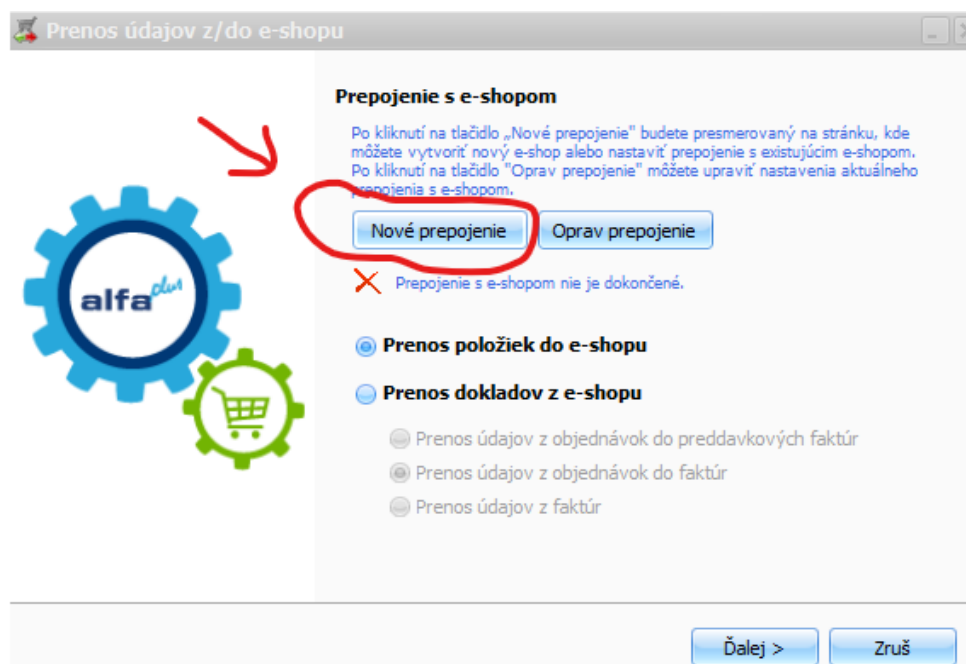
Po vykonaní analýzy dostupných riešení eshopov a možností integrácie s požadovanými informačnými systémami Kros ALFA plus a ePodací hárok od Slovenskej pošty by som navrhol vytvorenie prezentačnej webstránky pomocou WordPressu s následným použitím pluginu WooCommerce obr. 4.2. Výhoda pluginu WooCommerce je v tom, že sa jedná o bezplatný plugin, ktorý patrí medzi celosvetovo najpoužívanějšíe riešenia pri zavádzaní eshopov. Splňa taktiež ďalšiu z hlavných požiadaviek v podobe jednoduchého ovládania, ktoré zvládnu po krátkom zaškolení aj počítačovo menej zdatní užívatelia.

4.5.2 Návrh integrácie nového eshopu s IS Kros ALFA plus

Integrácia nového eshopu s programom Kros ALFA plus by ušetrila veľké množstvo času pri spracovávaní objednávky vzhľadom na aktuálny spôsob spracovania tohto procesu z časti 3.8.1. Samotný program Kros ALFA plus umožňuje prepojenie s vlastným eshopom viacerými spôsobmi. Najjednoduchší spôsob na prepojenie vlastného eshopu s programom kros ALFA plus je cez menu samotného programu.

Prepojenie medzi eshopom a programom Kros ALFA plus umožní automatické prenášanie údajov. Nastavenie prebieha z hlavného menu programu Kros ALFA plus:

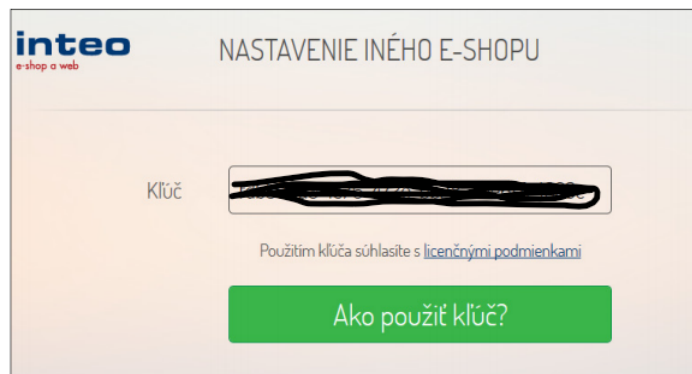
Firma/Importy a Exporty/Import a Export údajov z/do e-shopu. Následne sa zobrazí okno obr. 4.3, v ktorom je potrebné kliknúť na tlačidlo **Nové prepojenie**.



Obr. 4.3: Zobrazenie úvodného okna na prepojenie ALFY s eshopom. [12]

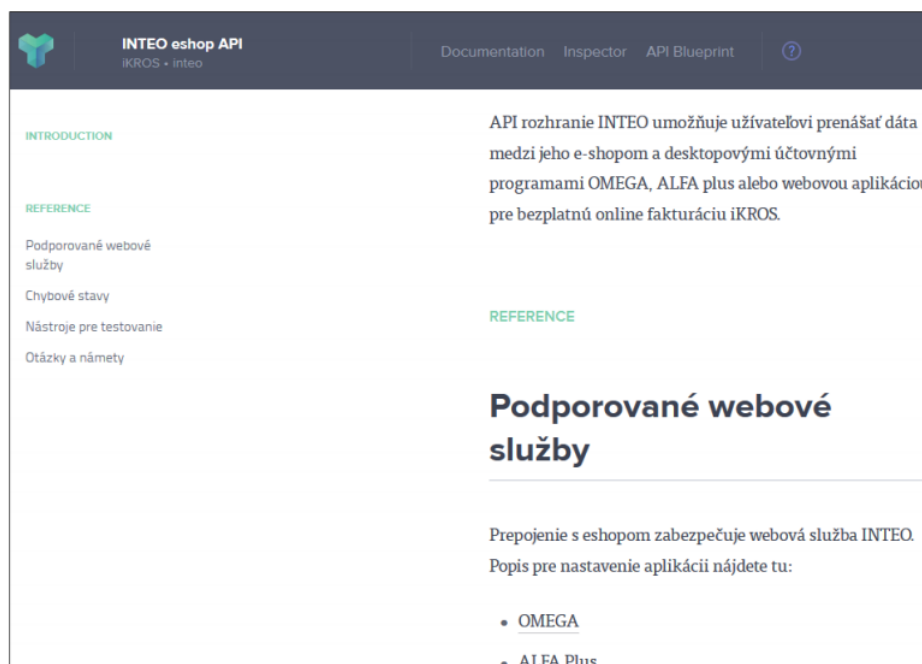
Následne sa otvorí stránka firmy INTEO. Zaoberá sa tvorbou internetových obchodov a firma Kros s ňou spolupracuje ako preferovaný poskytovateľ fakturačného systému do ich vytvorených eshopov. INTEO zasa zabezpečuje prenos údajov medzi programom Kros ALFA plus a ľubovoľným internetovým obchodom. Disponujú vlastným rozhraním, cez ktoré sa dajú robiť nastavenia ohľadom prenášania údajov medzi programom Kros ALFA plus a vlastným eshopom. Drobnou nevýhodou je to, že táto služba nie je zahrnutá v rámci základného balíčka podpory programu Kros ALFA plus.

V rámci tohto rozhrania sa vygeneruje unikátny kľúč, ktorý bude treba vložiť do nášho nového eshopu, aby bola zaručená bezpečná komunikácia medzi našim eshopom a programom Kros ALFA plus. V grafickom rozhraní služby od INTEO sa zobrazí kľúč následovne ako je ukázané na obr. 4.4 spolu s dostupným návodom ako vygenerovaný kľúč použiť v našom eshope.



Obr. 4.4: Zobrazenie INTEO grafického prostredia pri vygenerovaní kľúča. [12]

Po aplikácii príslušného kľúču do nášho nového eshopu a zaplatení služby prepojenie programu Kros ALFA plus s eshopom začne prepojenie fungovať a nebude potrebné prepisovať všetky objednávky ručne do fakturačného systému. Ďalšie nastavenia ohľadom prenosu údajov je možné vykonávať aj cez užívateľské rozhranie firmy INTEO obr. 4.5.

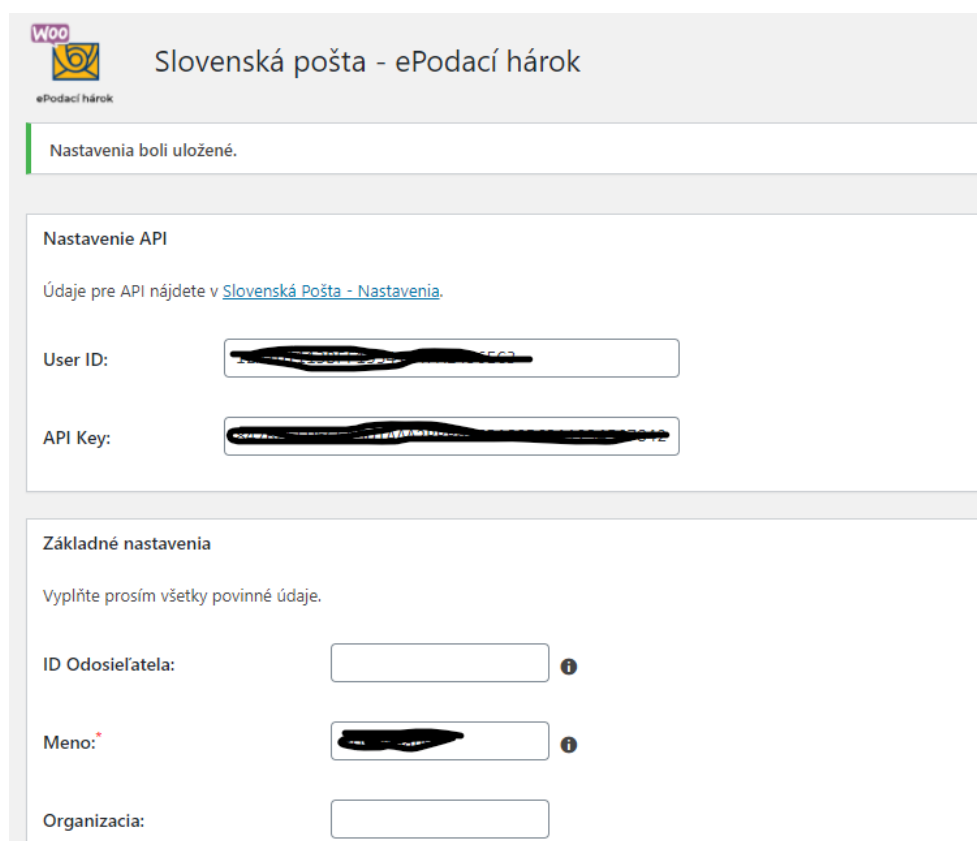


Obr. 4.5: INTEO užívateľské rozhranie na prenos údajov. [12]

4.5.3 Návrh integrácie nového eshopu s IS ePodací hárok

Ďalším zjednodušením a hlavne zefektívnením v procese spracovania prijatej objednávky 3.8.1 by bolo prepojenie nového eshopu s informačným systémom Slovenskej pošty na odosielanie objednávok, ktoré sa aktuálne vykonáva ručným prepisovaním prijatej objednávky. Keďže v našom návrhu je vytvorenie nového eshopu pomocou Wordpressu a woocommerce, tak na prepojenie s informačným systémom Slovenskej pošty ePodací hárok by som navrhol použiť WordPress plugin Slovenká pošta – ePodací hárok.

Prepojenie s novým eshopom je veľmi jednoduché. Stačí tento WordPress plugin nainštalovať priamo cez: WordPress → Administrácia → pluginy → Pridať nový → Slovenká pošta - ePodací hárok. Výhodou tohto riešenia je to, že tento plugin je na WordPresse dostupný zadarmo.



Woo Slovenská pošta - ePodací hárok

ePodací hárok

Nastavenia boli uložené.

Nastavenie API

Údaje pre API nájdete v [Slovenská Pošta - Nastavenia](#).

User ID:

API Key:

Základné nastavenia

Vyplňte prosím všetky povinné údaje.

ID Odosielateľa: ⓘ

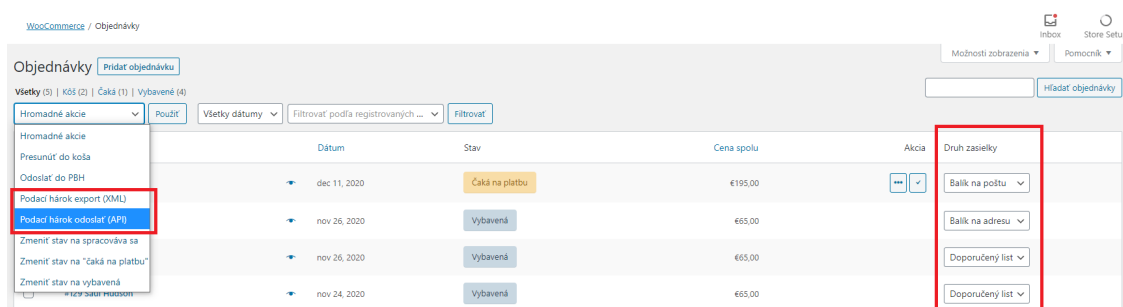
Meno: ⓘ

Organizácia:

Obr. 4.6: Ukážka prepojenia pluginu s IS Slovenskej pošty. [34]

Následne je v nastaveniach administrácie eshopu potrebné vyplniť údaje na zabezpečenie komunikácie medzi našim eshopom a informačným systémom Slovenskej pošty ePodací hárok. Na to je potrebné z nastavení v informačnom systéme Slovenskej pošty vyplniť do pluginu ePodací hárok na našom eshope: User ID, API Key a informácie o odosielateľovi viď. obr. 4.6. [34]

Po úspešnom prepojení pluginu s informačným systémom Slovenskej pošty je možné okamžite začať používať. Vytvorenie poštovej sprievodky sa vykonáva jednoducho cez administrátorské prostredie nášho eshopu viď obr. 4.7 a to konkrétne WooCommerce -> Objednávky, kde sa dá pár kliknutiami myškou vybrať, ktoré objednávky a akým spôsobom chceme odoslať. Po potvrdení sú okamžite všetky potrebné údaje automaticky prenesené do informačného systému Slovenskej pošty a balíky stačí už len priniesť na poštu. [34]



Obr. 4.7: Ukážka užívateľského rozhrania pluginu v eshope. [34]

4.6 Risk management

Táto sekcia je venovaná analýze rizík vo firme Brxa, ktoré môžu mať nepriaznivý dopad na priebeh projektu zavedenia nového eshopu a internetového marketingu na zvýšenie povedomia o značke Brxa. Hlavnou úlohou je tieto riziká a hrozby včasne identifikovať ešte pred začiatkom projektu. Dôležité je pochopiť aj samotný dopad každého rizika na projekt a pomocou nejakej metódy tieto riziká vyhodnotiť a vykonať určité opatrenia, ktoré znížia ich pravdepodobnosť alebo dopad na celý projekt. V

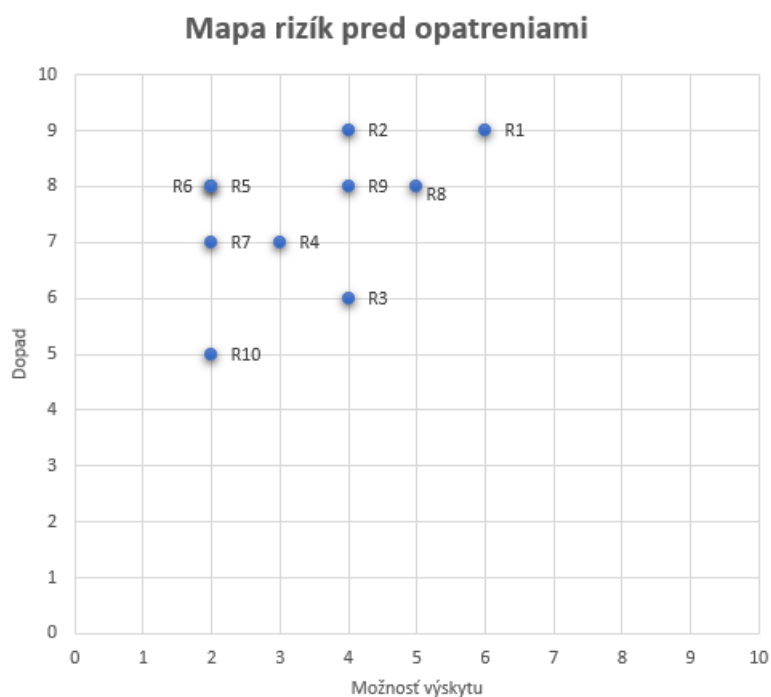
diplomovej práci je využitá skórovacia metóda 4.6.1, ktorá sa skladá z troch hlavných častí: identifikácia rizika 4.6.2, ohodnotenie rizika 4.6.3 a návrhy na opatrenia 4.6.4.

4.6.1 Skórovacia metóda

Skórovacia metóda je jeden zo spôsobov, ktorým je možné určiť riziká projektu, ktorými je potrebné sa zaoberať ešte pred realizáciou projektu, aby nás pri realizácii projektu nezaskočili. Táto metóda sa skladá z troch hlavných častí: identifikácia rizika 4.6.2, ohodnotenie rizika 4.6.3 a návrhy na opatrenia 4.6.4.

4.6.2 Identifikácia rizika

V tejto časti sú v tabuľke 4.3 identifikované riziká a nachádza sa tu aj ich ohodnotenie možností výskytu a dopadu na projekt. Ohodnotenie možnosti výskytu a dopadu na projekt je na základe zvolenej škály hodnotenia 4.6.3.



Obr. 4.8: Mapa rizík pre opatreniami. (Vlastné spracovanie)

Tabuľka 4.3: Identifikácia rizík a ich možnosť výskytu s dopadom na projekt. (Vlastné spracovanie)

Číslo rizika	Hrozba	Scénar	Možnosť výskytu	Dopad	Hodnota rizika
R1	Zle vyhodnotenú úvodnú analýzu	Rozhodnutie vykonať zmeny vo firme, ktoré nemusia mať požadovaný efekt	6	9	54
R2	Výber nespoľahlivého zhotoviteľa projektu	Projekt sa nepodarí dokončiť v požadovanom rozsahu a čase	4	9	36
R3	Zle vytvorené verifikačné podmienky projektu	Zhotoviteľ vykoná projekt tak, aby splnil verifikačné podmienky a ak sme tam niečo zabudli zmeniť, tak to odmietne vykonať	4	6	24
R4	Nesplnenie časového harmonogramu projektu	Zhotoviteľ nestihne vykonať projekt v požadovanom čase	3	7	21
R5	Neschopnosť vyplatiť dohodnuté faktúry po projekte.	Nutné neočakávané výdavky vo firme.	2	8	16
R6	Prekročenie rozpočtu projektu	Vyššie výdavky na zmenu, čo by mohlo spôsobiť problémy pri bežnom chode firmy	2	8	16
R7	Zákazníkom sa nebude páčiť nový eshop	Negatívny dopad na zákazníkov, nižšie predaje	2	7	14
R8	Zlá SEO optimalizácia	Webstránka bude ťažko dohľadateľná pomocou internetových prehliadačov	5	8	40
R9	Zle nastavená internetová marketingová kampaň	Zbytočné náklady na reklamu, nezískame požadované výsledky	4	8	32
R10	Nedostatočné zaškolenie používania eshospu	Prehliadané nové objednávky, problém pri expedovaní zásielky, neschopnosť pridať alebo upraviť produkt a podobne	2	5	10

Pri pohľade na mapu rizík 4.8 sa v kvadrante kritických rizík nachádza riziko R1, ktoré je definované ako zlé vyhodnotenie úvodných analýz. Toto riziko je nutné okamžite riešiť, pretože má vysoký dopad na projekt a taktiež má vysokú možnosť výskytu, že v projekte nastane. Nasledujúce riziká sa nachádzajú v kvadrante Významných rizík čo znamená, že majú vysoký dopad na úspešnosť projektu, ale sú menej pravdepodobné že nastanú. Aj tieto riziká je nutné v projekte riešiť a hľadať spôsob ako by bolo možné znížiť možnosť výskytu a dopad daného rizika na projekt.

V nasledujúcej časti 4.6.4 sú navrhnuté opatrenia na zníženie dopadu a možnosti výskytu identifikovaných rizík a následne na novo vypracované ohodnotenia možnosti výskytu a dopadu na projekt po vykonaní navrhnutých opatrení.

4.6.3 Ohodnotenie rizika

V tejto časti je navrhnutá a popísaná škála hodnotenia možnosti výskytu rizika a dopadu rizika v projekte.

Škála hodnotenia možnosti výskytu rizika v projekte:

- veľmi nepravdepodobná: 1 – 2 (0% – 19%)
- nepravdepodobná: 3 – 4 (20% – 39%)
- pravdepodobná: 5 – 6 (40% – 59%)
- viac pravdepodobná: 7 – 8 (60% – 79%)
- veľmi pravdepodobná: 9 – 10 (80% – 100%)

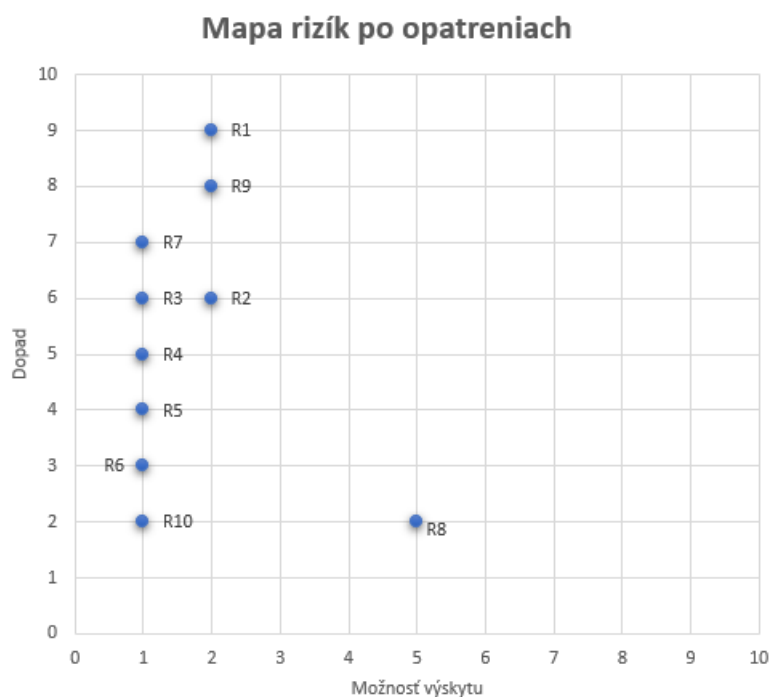
Škála hodnotenia dopadu rizika na projekt:

- minimálny: 1 – 2
- málo významný: 3 – 4
- významný: 5 – 6
- veľmi významný: 7 – 8
- kritický: 9 – 10

4.6.4 Návrhy na opatrenia

V tejto časti sú ku identifikovaným rizikám z časti 4.6.2 vytvorené opatrenia, ktoré majú za úlohu znížiť možnosti výskytov a veľkosti dopadov na projekt. Tieto opatrenia sú rozpísané v tabuľke 4.4.

Riziká po vykonaných opatreniach boli opäť vyhodnotené a dostali nové hodnotenie možnosti výskytu a dopadu na projekt. Pri pohľade na novú mapu rizík po opatreniach 4.9 je vidno, že kvadrant kritických rizík je prázdny. Toto je pre projekt kľúčové, že sa podarilo nájsť opatrenia, ktoré dokázali znížiť možnosť výskytu rizika R1. Aktuálne sa riziká nachádzajú na v ľavej polovici grafu čo znamená, že zavedenými opatreniami sa nám podarilo znížiť hlavne možnosť výskytu jednotlivých rizík. Jedná sa konkrétne o kvadrant, ktorý obsahuje významné hodnoty rizika a kvadrant, ktorý obsahuje bezvýznamné hodnoty rizika. Riziká, ktoré sú v ľavom hornom kvadrante treba mať neustále na pamäti, ale vďaka prijatým opatreniam je možnosť ich výskytu malá.

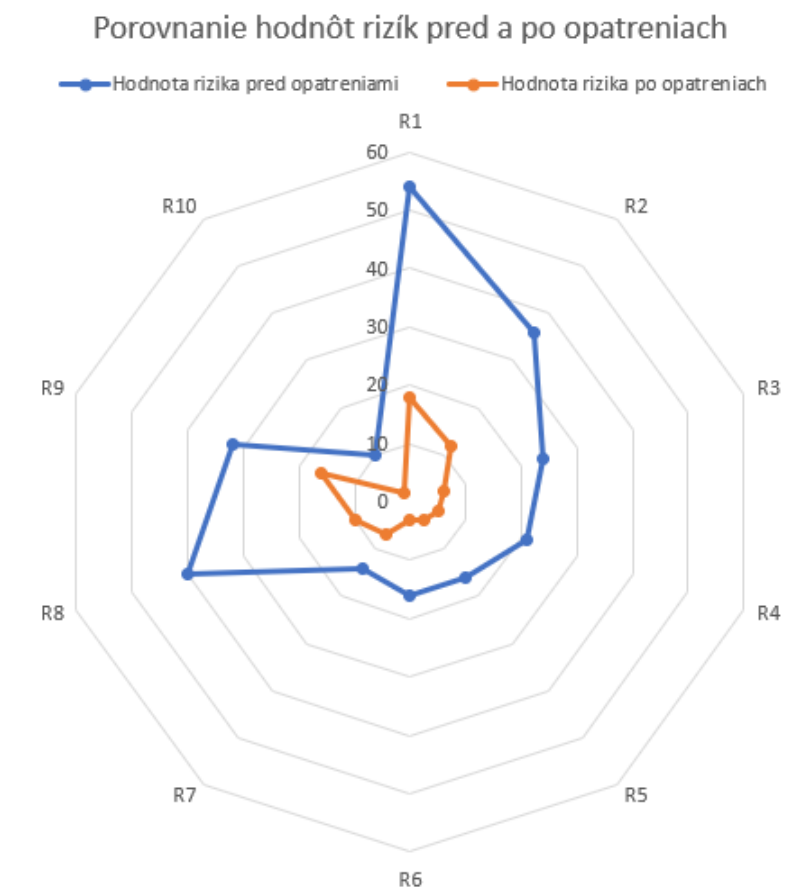


Obr. 4.9: Nová mapa rizík po vykonaných opatreniach. (Vlastné spracovanie)

Tabuľka 4.4: Návrhy opatrení na zníženie rizík a ich dopadu na projekt. (Vlastné spracovanie)

Číslo rizika	Hrozba	Návrh opatrení	Nová možnosť výskytu	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Zle vyhodnotené úvodné analýzy	Venovať viac času týmto analýzám a podrobnejšie sa im venovať s osobami, ktoré majú v tejto oblasti veľa skúseností	2	9	18
R2	Výber nespoľahlivého zhotoviteľa projektu	Zistiť si referencie zhotoviteľa, navrhnúť dobré zmluvné podmienky	2	6	12
R3	Zle vytvorené verifikačné podmienky projektu	Dlhšie popremýšľať nad nimi a detailnejšie ich spísať	1	6	6
R4	Nesplnenie časového harmonogramu projektu	Pridanie väčších časových rezerv a prípadné omeškanie projektu ošetriť v zmluvných podmienkach	1	5	5
R5	Neschopnosť vyplatiť dohodnuté faktúry po projekte.	Vopred si vytvoriť dostatočnú finančnú rezervu	1	4	4
R6	Prekročenie rozpočtu projektu	Do zmluvy zakomponovať maximálnu cenu projektu, ktorá nebude môcť byť navýšená	1	3	3
R7	Zákazníkom sa nebude páčiť nový eshop	Vypracovať podrobnejšiu predprojektovú analýzu a zistiť aké majú zákazníci očakávania	1	7	7
R8	Zlá SEO optimalizácia	Nájsť špecializovanú firmu, ktorá sa zaoberá SEO optimalizáciou.	5	2	10
R9	Zle nastavená internetová marketingová kampaň	Vypracovať podrobnejšiu analýzu zákazníkov a získavať spätnú väzbu od zákazníkov ku reklame	2	8	16
R10	Nedostatočné zaškolenie používania eshospu	V zmluve podrobnejšie charakterizovať spôsob zaškolenia, na určité obdobie po spustení eshopu zabezpečiť skúsenú osobu na pomoc	1	2	2

Ďalším ukazateľom je porovnanie hodnôt jednotlivých rizík pred a po prijatých opatreniach je pavučinový graf porovnania hodnôt rizík pred a po opatreniach 4.10. Zná-zorňuje aký majú vplyv zavedené opatrenia na samotné riziká. Na prvý pohľad je vidno, že hodnotu každého rizika sa podarilo zavedenými opatreniami znížiť. Hodnotu najkritickejšieho rizika projektu R1 sa vďaka opatreniam podarilo znížiť z hodnoty nad 50 na hodnotu pod 20.



Obr. 4.10: Porovnanie hodnôt rizík pred a po opatreniach. (Vlastné spracovanie)

4.7 Časová analýza projektu

4.7.1 PERT analýza

V časti PERT analýzy sa nachádzajú rôzne spôsoby časového spracovania projektu. Jedná sa o zobrazenie pomocou tabuľky, WBS diagramu, Ganttovho diagramu a sieťového grafu. V každom zobrazení sa nachádzajú jednotlivé činnosti projektu, v ktorých sú špecifickým spôsobom zaznamenané väzby medzi jednotlivými činnosťami a taktiež sú tam zaznamenané informácie o časových údajoch činností ako napríklad začiatok, koniec a dĺžka trvania činnosti.

4.7.2 Kritická cesta

Z časovej analýzy vyplýva aj kritická cesta projektu. Táto kritická cesta slúži na stanovenie celkovej doby trvania projektu. Kritická cesta je najdlhšia možná cesta naprieč celým sieťovým grafom. Každé prekročenie doby trvania činnosti na kritickej ceste ovplyvňuje celkovú dobu dokončenia projektu. Kritická cesta je zobrazená vo všetkých spomínaných zobrazeniach z tejto sekcie 4.7.1.

Kritická cesta nášho projektu sa nachádza na činnostiach:

$1 \rightarrow 8 \rightarrow 3 \rightarrow 4 \rightarrow 5 \rightarrow 6 \rightarrow 7 \rightarrow 12 \rightarrow 14 \rightarrow 15 \rightarrow 16 \rightarrow 17 \rightarrow 18 \rightarrow 26 \rightarrow 27 \rightarrow 28$

4.7.3 WBS diagram

Časová analýza je vytváraná na základe všetkých činností na projekte. Tieto činnosti sú zobrazené v hierarchickej štruktúrovanej podobe pomocou WBS diagramu 4.1. Tieto údaje sú základom pre vytvorenie zobrazení pomocou tabuľky PERT 4.7.4, Ganttovho diagramu 4.7.5 a sieťového grafu 4.7.6.

4.7.4 Tabuľka PERT

Základným zobrazením časových informácií o projekte je pomocou tabuľky 4.5. V tejto tabuľke sa v každom riadku nachádza jedna činnosť projektu, ktorá obsahuje informácie o ID činnosti, predchádzajúcej činnosti, nasledujúcej činnosti, doby trvania činnosti, ktorá je v našom projekte vypočítaná podľa vzťahu 2.1. Zobrazuje aj štatistické ukazatele a to konkrétne vypočítaný rozptyl pomocou vzťahu 2.2 a smerodatnú odchýlku na základe vzťahu 2.3. Ďalšie informácie jednotlivých činností sa týkajú termínov zahájenia a ukončenia. Každá činnosť má svoj začiatok možný, koniec možný, začiatok prípustný, koniec prípustný a časovú rezervu. V pri činnostiach s časovou rezervou 0 hovoríme, že sa jedná o činnosti ležiace na kritickej ceste 4.7.2.

4.7.5 Ganttov diagram

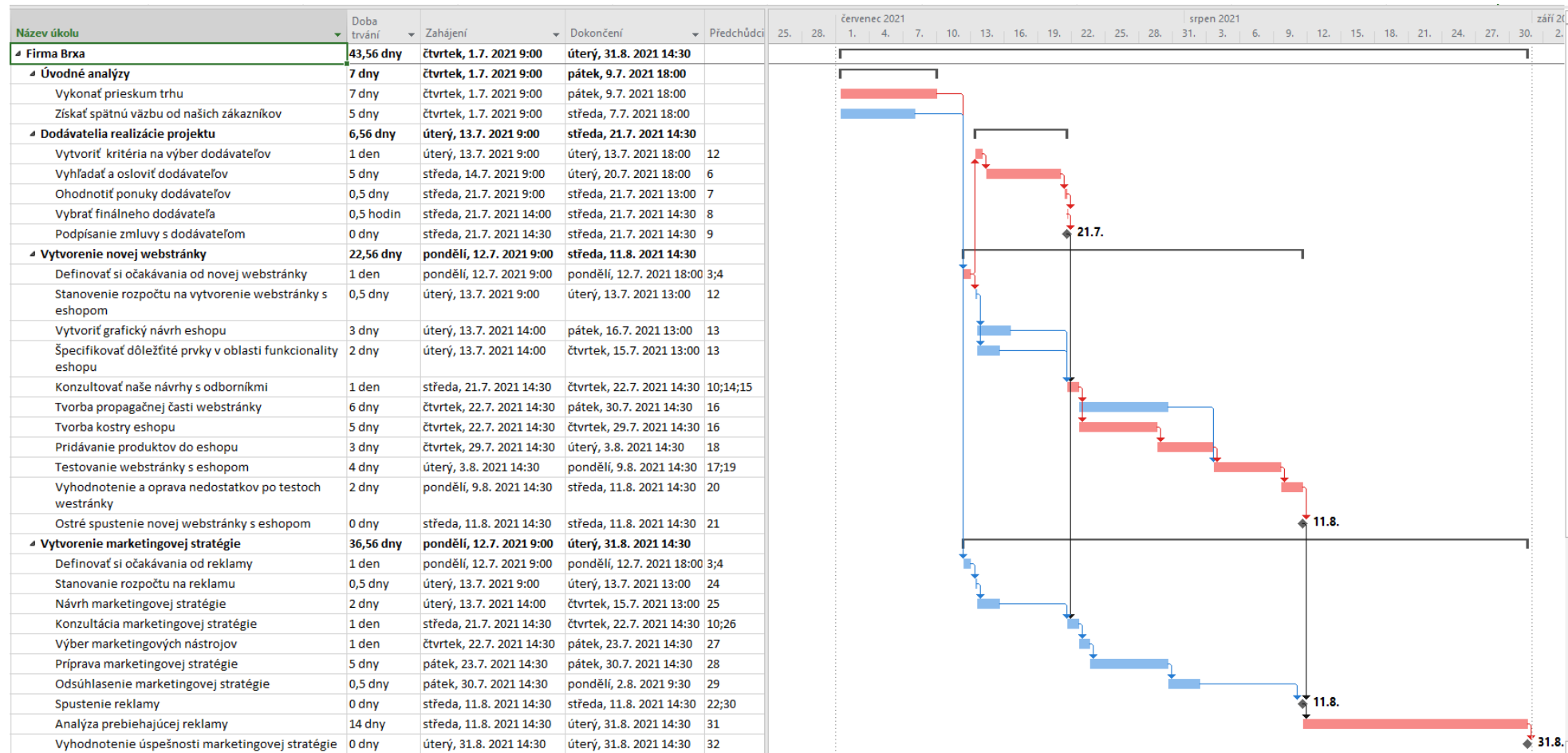
Na základe tejto tabuľky 4.5 je vyhotovený Ganttov diagram obr. 4.11. Jedná sa o grafické zobrazenie zamerané na časový priebeh jednotlivých činností. Z tohto zobrazenia je okamžité a veľmi prehľadne vidno, ktoré činnosti ležia na kritickej ceste 4.7.2, aké sú doby trvania jednotlivých činností, vzájomné prepojenie činností a celkovú dobu trvania projektu.

4.7.6 Sieťový graf

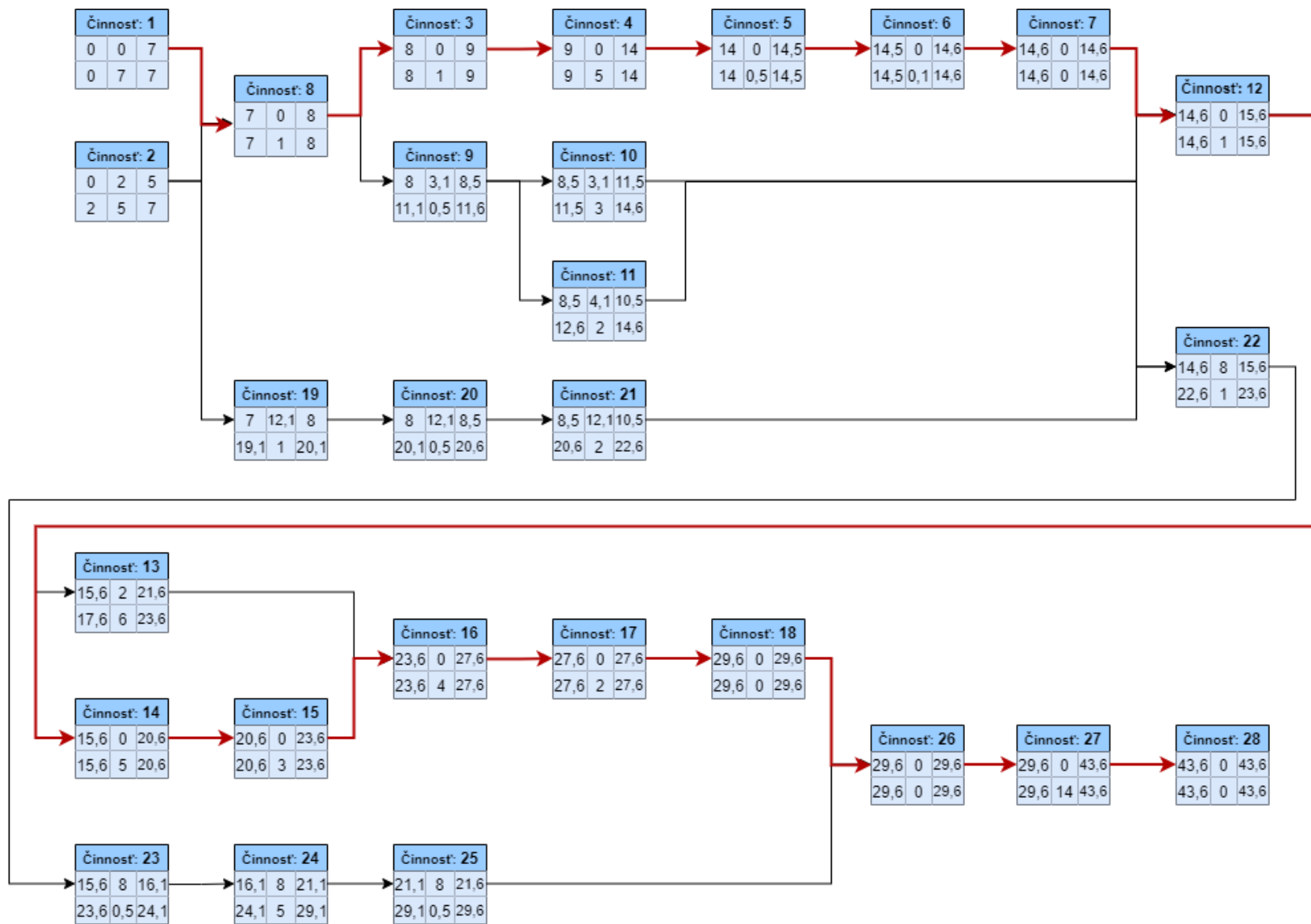
Ďalším používaným zobrazením v časovej analýze projektu je využitie sieťového grafu 4.12. Jedná sa o uzlovo orientovaný graf, v ktorom je prehľadne vidno základné informácie o projekte. Popis jednotlivých políček sieťového grafu je v teórii v sekcii 4.7.6.

Tabuľka 4.5: Tabuľka PERT analýza. (Vlastné spracovanie)

Údaje o postupnosti činností projektu				Trvanie (dni)				Štatistické ukazovatele		Termíny zahájenia a ukončenia činností				Rezerva
ID	Popis činnosti	i	j	a	b	m	t(ij)	σ^2	σ	ZM	KM	ZP	KP	RC
1	Vykonať prieskum trhu	-	8,19	5	9	7	7,0	0,444	0,667	0	7,0	0,0	7,0	0,0
2	Získať spätnú väzbu od našich zákazníkov	-	8,19	3	7	5	5,0	0,444	0,667	0	5,0	2,0	7,0	2,0
3	Vytvoriť kritéria na výber dodávateľov	8	4	0,8	1,6	0,9	1,0	0,018	0,133	8	9,0	8,0	9,0	0,0
4	Vyhľadať a osloviť dodávateľov	3	5	4	8	4,5	5,0	0,444	0,667	9	14,0	9,0	14,0	0,0
5	Ohodnotiť ponuky dodávateľov	4	6	0,3	1	0,4	0,5	0,014	0,117	14	14,5	14,0	14,5	0,0
6	Vybrať finálneho dodávateľa	5	7	0,05	0,2	0,1	0,1	0,001	0,025	14,5	14,6	14,5	14,6	0,0
7	Podpísanie zmluvy s dodávateľom	6	12,22	0	0	0	0,0	0,000	0,000	14,6	14,6	14,6	14,6	0,0
8	Definovať si očakávania od novej webstránky	1,2	9,3	0,5	1,4	1	1,0	0,023	0,150	7	8,0	7,0	8,0	0,0
9	Stanovenie rozpočtu na vytvorenie webstránky s eshopom	8	10,11	0,2	1	0,4	0,5	0,018	0,133	8	8,5	11,1	11,6	3,1
10	Vytvoriť grafický návrh eshopu	9	12	2	4	3	3,0	0,111	0,333	8,5	11,5	11,6	14,6	3,1
11	Špecifikovať dôležité prvky v oblasti funkcionality eshopu	9	12	1	3	2	2,0	0,111	0,333	8,5	10,5	12,6	14,6	4,1
12	Konzultovať naše návrhy s odborníkmi	7,10,11	13,14	0,5	1,5	1	1,0	0,028	0,167	14,6	15,6	14,6	15,6	0,0
13	Tvorba propagačnej časti webstránky	12	16	3	13	5	6,0	2,778	1,667	15,6	21,6	17,6	23,6	2,0
14	Tvorba kostry eshopu	12	15	3	11	4	5,0	1,778	1,333	15,6	20,6	15,6	20,6	0,0
15	Pridávanie produktov do eshopu	14	16	2	4	3	3,0	0,111	0,333	20,6	23,6	20,6	23,6	0,0
16	Testovanie webstránky s eshopom	13,15	17	2	10	3	4,0	1,778	1,333	23,6	27,6	23,6	27,6	0,0
17	Vyhodnotenie a oprava nedostatkov po testoch webstránky	16	18	1	5	1,5	2,0	0,444	0,667	27,6	29,6	27,6	29,6	0,0
18	Ostré spustenie novej webstránky s eshopom	17	26	0	0	0	0,0	0,000	0,000	29,6	29,6	29,6	29,6	0,0
19	Definovať si očakávania od reklamy	1,2	20	0,5	1,5	1	1,0	0,028	0,167	7	8,0	19,1	20,1	12,1
20	Stanovenie rozpočtu na reklamu	19	21	0,2	0,7	0,5	0,5	0,007	0,083	8	8,5	20,1	20,6	12,1
21	Návrh marketingovej stratégie	20	22	1	5	1,5	2,0	0,444	0,667	8,5	10,5	20,6	22,6	12,1
22	Konzultácia marketingovej stratégie	7,21	23	0,5	1,5	1	1,0	0,028	0,167	14,6	15,6	22,6	23,6	8,0
23	Výber marketingových nástrojov	22	24	0,3	0,7	0,5	0,5	0,004	0,067	15,6	16,1	23,6	24,1	8,0
24	Príprava marketingovej stratégie	23	25	3	7	5	5,0	0,444	0,667	16,1	21,1	24,1	29,1	8,0
25	Odsúhlasenie marketingovej stratégie	24	26	0,2	0,6	0,5	0,5	0,004	0,067	21,1	21,6	29,1	29,6	8,0
26	Spustenie reklamy	18,25	27	0	0	0	0,0	0,000	0,000	29,6	29,6	29,6	29,6	0,0
27	Analýza prebiehajúcej reklamy	26	28	12	16	14	14,0	0,444	0,667	29,6	43,6	29,6	43,6	0,0
28	Vyhodnotenie úspešnosti marketingovej stratégie	27	-	0	0	0	0,0	0,000	0,000	43,6	43,6	43,6	43,6	0,0



Obr. 4.11: Ganttov diagram. (Vlastné spracovanie)



Obr. 4.12: PERT sieťový graf. (Vlastné spracovanie)

4.7.7 Zhrnutie časovej analýzy projektu

V časovej analýze projektu bola pozornosť zameraná na metódu PERT. Na úvod sa tu nachádzajú jednotlivé činnosti projektu, ktoré sú štruktúrovaným spôsobom zapísané v podobe WBS diagramu 4.1. Z tabuľky PERT analýzy 4.5 je vidno jednotlivé činnosti projektu, ktorým boli odhadnuté jednotlivé doby trvania činností, následne sú tu informácie o jednotlivých vzájomných prepojeniach činností, štatistických ukazateľoch rozptylu a smerodatná odchýlka, začiatok možný a prípustný, koniec možný a prípustný, časová rezerva a podobne. Ďalším zobrazením je využitie Ganttovho diagramu 4.11, v ktorom sa v riadkoch nachádzajú konkrétne činnosti a ich dĺžka trvania je zobrazená pomocou obdĺžnika. Čím je obdĺžnik dlhší tým dlhšie trvá konkrétna činnosť. Obdĺžniky sú aj farebne rozdelené. Červená farba znamená, že daná činnosť leží na kritickej ceste a jej prípadné predĺženie doby trvania bude mať dopad na dĺžku trvania celého projektu. Zobrazenie pomocou sieťového grafu 4.12 je vhodné na lepšiu predstavu prepojenia jednotlivých činností medzi sebou, ako na seba nadväzujú, ktoré môžu prebiehať súčasne a hlavne, ktoré z nich ležia na kritickej ceste projektu. Z pohľadu štruktúry činností, ktorá je pekne viditeľná z WBS diagramu 4.1 je projekt rozdelený na základné 4 časti, ktorými sú úvodné analýzy, dodávatelia, vytvorenie novej webstránky a vytvorenie marketingovej stratégie. Z pohľadu priebehu projektu a jednotlivých činností, ktoré sú zobrazené pomocou Ganttovho diagramu 4.11 vyplýva, že najprv je potrebné vykonať prvú časť projektu, ktorou sú úvodné analýzy. Po tejto prvej časti je až možné začať pracovať na ostatných častiach projektu. Z tohto zobrazenia je vidno, že sa v projekte nachádzajú 4 milníky. Najdlhšou činnosťou v projekte je analýza prebiehajúcej reklamy, ktorá trvá 14 dní. Naplánované trvanie celého projektu je od 1. 7. 2021 do 31. 8. 2021.

4.8 Ekonomické zhodnotenie projektu

Sekcia ekonomické zhodnotenie návrhov projektu sa venuje vyčísleniu nákladov potrebných na vykonanie zmien vo firme v časti 4.8.1, ktoré boli na základe aktuálnej

pandemickej situácie a vykonaného auditu vybraného procesu viď. 3.8.2 vyhodnotené ako veľmi dôležité pre firmu. Následne je časť 4.9 venovaná očakávaným prínosom pre celú firmu.

4.8.1 Finančné náklady projektu

Hlavným bodom návrhov na zmenu je vytvorenie nového eshopu. Jedná sa o jednoznačne najdrahšiu a najdôležitejšiu položku celého návrhu na zmenu. Ceny za vytvorenie internetových obchodov sú veľmi odlišné. Výber dodávateľa eshopu je ďalší veľmi dôležitý aspekt, v ktorom nehrá hlavnú úlohu iba samotná cena eshopu, ale aj referencie na konkrétneho dodávateľa. Je dôležité, aby bol schopný dodržiavať termíny a aby fungovala komunikácia počas aj po procese tvorby eshopu.

Na základe procesu vyhľadávania a výberu dodávateľov na vytvorenie eshopu bol vybraný dodávateľ XY. Dodávateľ XY zabezpečí vytvorenie eshopu pomocou WordPressu a WooCommerce, s ktorým nebude problém prepojiť informačné systémy z účtovníctva a Slovenskej pošty.

Tabuľka 4.6: Tabuľka jednorazových nákladov na zmenu. (Vlastné spracovanie)

Jednorazové náklady na zmenu	
Činnosť	Cena
Prieskum trhu	149 €
Analýza požiadaviek zákazníkov na eshop	189 €
Vytvorenie eshopu	480 €
Dizajn webstránky na mieru	699 €
Špecifické funkcie eshopu	379 €
Osobné náklady	350 €
Spolu:	2 246 €

Tabuľka 4.7: Tabuľka prevádzkových nákladov po zmene. (Vlastné spracovanie)

Prevádzkové náklady po zmene		
Činnosť	Cena / mesiac	Cena / rok
Služba Kros ALFA plus – konektor	17,90 €	214,80 €
Prevádzkové náklady na eshop	39,00 €	468,00 €
Analýza eshopu	35,00 €	379,00 €
Spolu:	91,90 €	1061,80 €

V tabuľke 4.6 sa nachádzajú jednorázové náklady, ktoré súvisia s navrhovanou zmenou. Nasleduje tabuľka 4.7, ktorá obsahuje pravidelné mesačné prevádzkové náklady, ktoré vzniknú po vykonaní navrhovanej zmeny.

Jednorázové náklady

Pri jednorázových nákladoch 4.6 je zahrnutý prieskum trhu. Ten je zameraný na získanie informácií o konkurencii a ich spôsobe predaja. Následne získať informácie od zákazníkov aké majú očakávania, predstavy respektíve čo by od nového eshopu očakávali. Samotný prieskum trhu je vyčíslený na 149,-€ bez DPH a analýza zozbieraných dát na 189,-€ bez DPH. Tieto náklady môžu priniesť veľmi cenné informácie, ktoré sa v podobe rapidného zvýšenia objednávok môžu vrátiť vo veľmi krátkom časovom období. Medzi jednorázové náklady treba zaradiť aj osobné náklady Martina Brxu, ktoré boli vyčíslené na 350,-€. V týchto nákladoch je zahrnutý jeho čas strávený vybavovaním projektu, vykonávaním potrebnej komunikácie a podobne.

Nasleduje samotné vytvorenie základnej funkcionality eshopu, ktoré stojí 480,-€ bez DPH. Na základe vykonaných analýz budú implementované aj dodatočné funkcie, ktoré by mohli zvýšiť predajnosť eshopu. Náklady na pridanie špecifickej funkcionality eshopu je 379,-€ bez DPH. Vzhľadom na to, že firma Brxa vyrába tradičné slovenské ľudové predmety, ktoré už na prvý pohľad vyzerajú nádherne, tak v podobnom duchu by mal vyzeráť aj eshop. Z toho dôvodu bol zvolený aj dizajn na mieru, ktorý stojí 699,-€.

Celkové jednorázové náklady sa pri pohľade na tabuľku jednorázových nákladov 4.6 dostali na cenu 1896,-€ bez DPH.

Prevádzkové pravidelné náklady

Pri pravidelných mesačných nákladoch, ktoré vzniknú po vykonaní navrhovanej zmeny to vychádza na prepojenie účtovníctva Kros ALFA plus s eshopom pomocou služby s názvom konektor na 17,90€ bez DPH za mesiac. Náklady spojené s prevádzkovaním eshopu aj s podporou dodávateľa eshopu vychádza na 39,-€ bez DPH mesačne. Keďže sa jedná o nový eshop, treba sledovať ako fungujú kľúčové slová na vyhľadávanie, ako sú schopný zákazníci pracovať so stránkou, experimentovať s tvorbou drobných úprav a podobne. Tieto analýzy stoja 35,-€ bez DPH mesačne.

Na základe tabuľky prevádzkových nákladov 4.7 po vykonanej zmene sú mesačné náklady na sume 91,90€ bez DPH. Pri prepočte na celý rok sa tieto prevádzkové náklady vyšplhajú na hodnotu 1061,80€ bez DPH.

4.9 Očakávané prínosy pre firmu po vykonaní projektu

Pri pohľade na popis pôvodného procesu 3.8.1, v ktorom bolo nutné využívať viacero informačných systémov a do každého z týchto systémov bolo nutné prepisovať úplne rovnaké údaje, čo zvyšovalo časovú náročnosť procesu a taktiež to veľmi vyčerpávalo človeka, pretože tri krát prepisovať rovnaké údaje do troch informačných systémov je veľmi vyčerpávajúce.

Samotné zavedenie eshopu narozdiel od pôvodne používaného emailu vytvorí prehľadné prostredie, v ktorom sa nachádzajú prehľadne zoradené údaje o všetkých objednávkach s možnosťou rôznej filtrácie v prípade dohľadávania konkrétnej objednávky, ktoré pri dohľadávaní v emailoch nebolo možné.

Ďalším benefitom pri zavedení nového eshopu je skutočnosť, že zákazník si objedná presne požadovaný výrobok s presnými parametrami a po vytvorení objednávky mu príde okamžite potvrdzujúci email o prijatí objednávky. V tomto prípade hneď Martin Brxa vie čo má vyrábať, nemusí písať žiadny email o prijatí objednávky a môže ísť okamžite do dielne pracovať na výrobku. V aktuálnom procese musí najprv pochopiť z prichádzajúceho emailu čo presne si zákazník objednal, napísať mu potvrdzujúci email, v ktorom musí preformulovať do prehľadnej podoby jeho požiadavky, aby bolo jasné či správne pochopil objednávku.

Následný problém s prepisovaním rovnakých údajov do jednoduchého účtovníctva Kros ALFA plus a zároveň ePodacieho hárku od Slovenskej pošty je vyriešený integráciou spomínaných informačných systémov s novo zavedeným eshopom. Fakturačné údaje si vypíše sám a tie sa po odoslaní objednávky prepoja automaticky s účtovníctvom a aj so Slovenskou poštou bez zbytočného prepisovania. Táto skutočnosť má za následok ušetrenie času pri každej prijatej objednávke.

Na základe osobnej konzultácie a pozorovania procesu prijatia objednávky vo firme Brxa som zisťoval jednotlivé časy v procese spracovania objednávky z internetu. V tabuľke 4.8 sa nachádzajú časy, ktoré priemerne pán Martin Brxa strávil nad jednotlivými činnosťami v procese spracovania objednávky z internetu. Pre porovnanie sa v tabuľke 4.9 nachádzajú predpokladané nové časy rovnakých činností, ktoré by vznikli po vykonaní návrhu na zmenu.

Na základe priemerných časov trvania jednotlivých činností v aktuálnom procese prijatia objednávky z tabuľky 4.8 je vidieť, že pri spomínaných štyroch činnostiach pán Brxa strávi priemerne 11 minút svojho času. Vďaka návrhu na zlepšenie a zavedenie nového eshopu spolu s integráciou IS s jednoduchým účtovníctvom Kros ALFA plus a ePodacím hárkom od Slovenskej pošty sa prejaví obrovská časová úspora vo vybranom procese.

Tabuľka 4.8: Odsledované priemerné doby trvania jednotlivých činností v aktuálnom procese spracovania objednávky z internetu. (Vlastné spracovanie)

Popis činnosti v aktuálnom procese	Doba trvania [min.]
Pochopenie objednávky zákazníka	1
Napísanie potvrdzujúceho emailu zákazníkovi	5
Vytvorenie faktúry	3
Vytvorenie poštovej sprievodky	2

Tabuľka 4.9: Predpokladané doby trvania jednotlivých činností v novom procese spracovania objednávky z internetu po vykonaných zmenách na základe návrhu. (Vlastné spracovanie)

Popis činnosti v novom procese	Doba trvania [min.]
Pochopenie objednávky zákazníka	0
Napísanie potvrdzujúceho emailu zákazníkovi	0
Vytvorenie faktúry	0
Vytvorenie poštovej sprievodky	0,5

Pri pohľade na tabuľku 4.9 je na prvý pohľad vidno, že pán Brxa by vďaka návrhu na zmenu ušetril pri každej prijatej objednávke až 10,5 minúty z pôvodných 11 minút čo je obrovská časová úspora. Predpokladá sa, že po zavedení zmien z návrhu by vypadli z procesu 3 činnosti, ktoré by za pána Martina Brxu vykonával informačný systém automaticky. Pán Brxa by nemusel rozmýšľať nad prijatým emailom čo presne zákazník chce kúpiť, následne by nemusel formulovať potvrdzovací email so všetkými údajmi ako podrobný popis výrobku, vloženie ilustračných fotografií, informácia o spôsobe dopravy, ceny jednotlivých položiek a predpokladané dátumy odoslania. Pri poslednej činnosti na vygenerovanie poštovej sprievodky sa má používať plugin od WordPressu, kde sa dvoma klikmi v správcom prostredí eshopu vygeneruje poštová sprievodka. Tento proces sa dá vykonať za pár sekúnd.

Záver

Diplomová práca bola zameraná na vytvorenie návrhu projektu v oblasti tvorby novej webstránky s internetovým obchodom za účelom zvýšenia predaja výrobkov a zvýšenia povedomia o značke Brxa počas pandémie šírenia nebezpečného vírusu SARS-CoV-2. Práca je členená do troch hlavných oblastí.

Prvá oblasť sa zaoberá teoretickými východiskami práce. Nachádzajú sa tam definície základných pojmov, vysvetlenie všeobecných princípov o vykonávaných analýzach nášho projektu a podobne.

Druhá oblasť sa venuje problematike samotnej analýzy súčasného stavu firmy Brxa. Nachádzajú sa tu základné informácie o firme Brxa, podrobnejšie popísaný stav úrovne projektového riadenia, informačné systémy, ktoré firma využíva, aktuálny popis procesu spracovania objednávok z internetu, SLEPT analýza, Porterova analýza 5F, analýza McKinsey 7S a SWOT analýza.

Posledná oblasť sa venuje návrhu riešenia a jeho prínosu pre firmu na základe vykonaných analýz. Nachádzajú sa tam popísané možnosti riešenia problémov zistených z analýzy. Tvorba návrhu projektu pozostáva z vytvorenia identifikačnej listiny, logického rámca a vytvorenej WBS. Na základe zistených informácií z firmy je vykonaná analýza rizika, časová analýza a vyčíslené finančné náklady na projekt.

Literatúra

- [1] Bruce, A.; Langdon, K.: *Project Management*. Essential managers, Dorling Kindersley, 2000, ISBN 978-0751327939.
- [2] *Databáza všetkých slovenských firiem a organizácií*. [Online; navštívené 12.2.2021].
URL <https://finstat.sk/databaza-firiem-organizacii>
- [3] Doležal, J.; Máchal, P.; Lacko, B.: *Projektový management podľa IPMA*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] ePodací hárok: *Podávajúte zásielky elektronicky. Jednoducho a rýchlo*. [Online; navštívené 23.3.2021].
URL <https://eph.posta.sk/>
- [5] *Festival Európske ľudové remeslo*. [Online; navštívené 12.2.2021].
URL <https://elro.kezmarok.sk/2019/07/24/festival-europske-ludove-remeslo-uzavrel-brany/>
- [6] Hanzelková, A.: *Business strategie*. V Praze: C.H. Beck, 2013, ISBN 978-80-7400-455-1.
- [7] *Štatistický úrad Slovenskej republiky: Hustota obyvateľstva v SR*. [Online; navštívené 12.2.2021].
URL <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/population/>

- [8] Janouch, V.: *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014, ISBN 978-80-251-4311-7.
- [9] Ježková, Z.; Krejčí, H.; Švec, J.; aj.: *Projektové řízení. Jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, ISBN 978-80-905297-1-7.
- [10] *Jánošíkove dni v Terchovej prekonal rekord v návštevnosti*. [Online; navštívené 12.2.2021].
URL <https://myzilina.sme.sk/c/20885523/terchova-janosikove-dni-prekonal-rekord-v-navstevnosti-prislo-82-tisic-ludi.html>
- [11] Križka, D.: *Ústne zdelenie od majiteľa firmy Martina Brxu*. 2021.
- [12] Kros ALFA plus: *Jednoduché účtovníctvo*. [Online; navštívené 22.3.2021].
URL <https://www.kros.sk/alfa-plus/>
- [13] Merna, T.; Al-Thani, F.: *Corporate Risk Management*. John Wiley & Sons, 2011, ISBN 978-1119995104.
- [14] Mikulášková, P.; Sedlák, M.: *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015, ISBN 978-80-251-4383-4.
- [15] *Nehmotné kultúrne dedičstvo na Slovensku*. [Online; navštívené 12.2.2021].
URL <http://www.unesco.sk/nehmotne-kulturne-dedicstvo-SR>
- [16] Němec, V.: *Projektový management*. Praha:Grada, 2002, ISBN 80-247-0392-0.
- [17] Pavlíček, A.; Fakulta informatiky a statistiky: *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomica, 2010, ISBN 978-80-245-1742-1.
- [18] Posner, K.: *Project Management Pocketbook: 2nd Edition*. Management Pocketbooks, 2014, ISBN 978-1908284013.
- [19] *Prieskum: Priemerná rodina minie na kultúru 150 eur mesačne, výdavky za posledné roky rástli*. Říjen 2020, [Online; navštívené 14.2.2021].

- URL <https://strategie.hnonline.sk/marketing/2223664-prieskum-priemerna-rodina-minie-na-kulturu-150-eur-mesacne-vydavky-za-posledne-roky-rastli>
- [20] *Projekt a projektový manažment*. 2019, [Online; navštívené 11.12.2020].
URL <https://www.euroekonom.sk/osobnost-a-kariera-manazera-projektu/>
- [21] *Registračná povinnosť pre DPH*. [Online; navštívené 14.2.2021].
URL <https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/dan-z-pridanej-hodnoty/registracna-povinnost-pre-dph>
- [22] Roeder, T.: *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013, ISBN 978-1-118-50426-0.
- [23] Šajdlerová, I.; Konečný, M.: *Projektový management*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008, ISBN 978-80-248-1686-9.
- [24] Sedláček, J.: *E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z*. Praha: BEN - technická literatura, 2006, ISBN 978-80-7300-195-7.
- [25] Semerádová, T.; Weinlich, P.: *Marketing na Facebooku a Instagramu využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. Brno: Computer Press, 2019, ISBN 978-80-251-4959-1.
- [26] Skalický, J.; Jermář, M.; Svoboda, J.: *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, ISBN 978-80-7043-975-3.
- [27] Šobáňová, P.: *Projektové řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, ISBN 978-80-7368-749-6.
- [28] Štefánek, R.: *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-2835-0.

- [29] Svozilová, A.: *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3611-2.
- [30] Tichý, M.: *Ovládání rizika analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-415-5.
- [31] Všetěčka, P.: Trojimperatív. In *Životný cyklus projektu*, EFOCUS: špecializovaný časopis o znalostnej ekonomike a informačných technológiách, 2007, ISSN 1336-1805, str. 11.
- [32] Westland, J.: *History of Project Management*. 2018, [Online; navštívené 10.12.2020].
URL <https://www.projectmanager.com/blog/history-project-management>
- [33] Williams, M.: *The Principles of Project Management*. IT Pro, Sitepoint, 2008, ISBN 978-0980285864.
- [34] WordPress plugins: *Slovenská pošta – ePodací hárok*. [Online; navštívené 29.3.2021].
URL <https://wordpress.org/plugins/slovenska-posta-epodaci-harok/>
- [35] *WordPress + WooCommerce*. [Online; navštívené 29.3.2021].
URL <https://i0.wp.com/looks-awesome.com/wp-content/uploads/2016/06/WooCommerce-Addons-to-Accept-Credit-Card-Payments-with-Woocommerce.jpg?fit=810%2C400&ssl=1>
- [36] ZEFIS: *Online systém pro posouzení efektivnosti informačních systémů*. [Online; navštívené 1.3.2021].
URL <https://www.zefis.cz/>
- [37] *Základné údaje*. [Online; navštívené 14.2.2021].
URL <https://www.vlada.gov.sk/slovensko/>
- [38] *Zákon 79/2015 Z. z.* [Online; navštívené 14.2.2021].
URL <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/79/20190101.html>

- [39] *Štatistický úrad Slovenskej republiky: Využívanie internetu v % za obdobie 4Q 2018 na Slovensku.* [Online; navštívené 13.2.2021].

URL <https://slovak.statistics.sk/>

- [40] *Živnostenské podnikanie.* [Online; navštívené 12.2.2021].

URL <https://www.minv.sk/?zivnostenske-podnikanie>

Zoznam obrázkov

2.1	Grafické znázornenie projektu ako zmeny. [3]	20
2.2	Grafické znázornenie trojimperatívu. [31]	22
2.3	Grafické zobrazenie všeobecného životného cyklu projektu. [26]	26
2.4	Grafické zobrazenie schémy plánovania projektu. [3]	31
2.5	Všeobecný tvar uzlu v sieťovom grafe. (Vlastné spracovanie)	36
3.1	Firma Brxa. [11]	51
3.2	Ukážka pracovného prostredia vytvárania faktúr v programe Kros ALFA plus. (Vlastné spracovanie)	72
3.3	Ukážka histórie odoslaných zásielok cez ePodací hárok od Slovenskej pošty. [4]	73
3.4	Ukážka pracovného prostredia programu FileZilla. (Vlastné spracovanie)	75
3.5	Efektívnosť informačného systému v analyzovanom procese. [36]	79
3.6	Bezpečnosť informačného systému v analyzovanom procese. [36]	80
4.1	WBS diagram. (Vlastné spracovanie)	87
4.2	Navrhovaná platforma na zavedenie nového eshopu. [35]	89
4.3	Zobrazenie úvodného okna na prepojenie ALFY s eshopom. [12]	90
4.4	Zobrazenie INTEO grafického prostredia pri vygenerovaní kľúča. [12]	91

4.5	INTEO užívateľské rozhranie na prenos údajov. [12]	91
4.6	Ukážka prepojenia pluginu s IS Slovenskej pošty. [34]	92
4.7	Ukážka užívateľského rozhrania pluginu v eshope. [34]	93
4.8	Mapa rizík pre opatreniami. (Vlastné spracovanie)	94
4.9	Nová mapa rizík po vykonaných opatreniach. (Vlastné spracovanie) .	97
4.10	Porovnanie hodnôt rizík pred a po opatreniach. (Vlastné spracovanie)	99
4.11	Ganttov diagram. (Vlastné spracovanie)	103
4.12	PERT sieťový graf. (Vlastné spracovanie)	104

Zoznam tabuliek

2.1	Interpretácia tabuľky analýzy SWOT. (Vlastné spracovanie)	39
2.2	Interpretácia tabuľky logického rámca. [3]	41
3.1	Využívanie internetu v % za obdobie 4Q 2018 na Slovensku. [39] . . .	56
3.2	Prehľad najvýznamnejších nedostatkov a odporúčaní pre firmu podľa ZEFIS auditu. [36]	81
4.1	Identifikačná listina projektu. (Vlastné spracovanie)	84
4.2	Logický rámec projektu. (Vlastné spracovanie)	85
4.3	Identifikácia rizík a ich možnosť výskytu s dopadom na projekt. (Vlastné spracovanie)	95
4.4	Návrhy opatrení na zníženie rizík a ich dopadu na projekt. (Vlastné spracovanie)	98
4.5	Tabuľka PERT analýza. (Vlastné spracovanie)	102
4.6	Tabuľka jednorazových nákladov na zmenu. (Vlastné spracovanie) . .	106
4.7	Tabuľka prevádzkových nákladov po zmene. (Vlastné spracovanie) . .	107
4.8	Odsledované priemerné doby trvania jednotlivých činností v aktuálnom procese spracovania objednávky z internetu. (Vlastné spracovanie) . .	110

4.9	Predpokladané doby trvania jednotlivých činností v novom procese spracovania objednávky z internetu po vykonaných zmenách na základe návrhu. (Vlastné spracovanie)	110
-----	--	-----